ENRICO FORD

LA MIA VITA E LA MIA OPERA

IN COLLABORAZIONE
CON
SAMUELE CROWTHER

CASA EDITRICE APOLLO
BOLOGNA

TRADUZIONE ITALIANA

DI

SILVIO BENCO

AUTORIZZATA DALL' AUTORE

INTRODUZIONE

QUALE È IL MIO PENSIERO

Noi abbiamo soltanto preso lo slancio nello sviluppo del nostro paese; noi, con tutto il nostro parlare di progressi meravigliosi, nulla abbiamo compiuto di più che raspare la superficie. I progressi invero sono stati meravigliosi abbastanza; ma se compariamo ciò che si è fatto con quello che ancora è da farsi, allora i nostri passati raggiungimenti si riducono a nulla. Se consideriamo che maggior somma di energia è impiegata unicamente nell'arare il suolo di quella che s'impieghi in tutti gli stabilimenti industriali del paese messi insieme, un indizio ci è dato di quante e quante opportunità stanno ancora dinanzi a noi. Ed oggi, con tanti paesi al mondo in fermento e tanta inquietudine in ogni dove, è tempo quanto mai propizio a suggerire alcunchè delle cose che possono esser fatte, alla luce di ciò che è stato fatto.

Quando si parla di aumentare l'energia, il macchinario, l'industria, si affaccia tosto il quadro d'una specie di mondo freddo e metallico, dal quale i grandi opificî cacceranno gli alberi, i fiori, gli uccelli, il verde dei campi. Un mondo insomma che sarebbe composto di macchine di metallo e di macchine umane. Io non sono d'accordo con questa visione. Io penso che, qualora noi non ne sappiamo di più intorno alle macchine e al loro uso, qualora noi non comprendiamo meglio la parte meccanica della

vita, noi non possiamo avere il tempo di goderci gli alberi e i fiori e gli uccelli e il verde dei campi.

Io penso che noi ci siamo inoltrati già troppo nel bandire dalla vita le cose belle e piacevoli per aver pensato che ci sia un'opposizione tra il vivere e il provvedere i mezzi di vivere. Noi sprechiamo tanto tempo e tanta energia che poco ce ne rimane per i nostri godimenti. Forza e macchinario, denaro e merci, sono utili solo in quanto ci dànno la libertà di vivere. Essi sono soltanto mezzi per uno scopo. Per esempio, io non considero le macchine che portano il mio nome semplicemente come macchine. Se questo fosse tutto, io farei altra cosa. Io le prendo come concreta evidenza dell' elaborazione d' una teoria degli affari che io spero sia qualche cosa di più di una teoria degli affari: una teoria che tende a fare di questo mondo un luogo migliore per viverci. Il fatto che il successo commerciale della Compagnia d'Automobili Ford è stato del tutto fuor del comune, è importante soltanto perchè giova a dimostrare, in modo che nessuno può mancar di comprendere, la giustezza odierna di questa teoria. Solo considerandoli in questa luce, io posso criticare il prevalente sistema dell'industria e l'organizzazione del denaro e della società dal punto di vista di uno che non ne è stato battuto.

Come sono oggi organizzate le cose, io, se pensassi soltanto egoisticamente, non potrei domandar cambiamenti. Se io chiedo soltanto denaro, il presente sistema è quanto mi occorre; esso mi dà denaro in abbondanza. Il mio pensiero però è rivolto alle prestazioni di servizî. E l'attuale sistema non permette ai servizî di essere gli ottimi possibili, perchè esso incoraggia ogni sorta di dissipazioni e impedisce a moltitudini d'uomini di ricavare dai servizî il pieno rendimento. E non c' è luogo dove le cose vadano bene. È tutta questione di miglioramenti nel piantare e nel disporre la cose stesse.

Io non me la prendo con l' inclinazione generale a bef-

farsi delle idee nuove. È meglio l'esser scettico verso le nuove idee e l'insistere sul domandare le prove che il turbinare in continua scalmana dietro ogni idea nuova. Lo scetticismo, se con ciò intendiamo la prudente cautela, è la ruota regolatrice della civiltà. I più degli attuali acuti torbidi del mondo derivano dall'adottare idee nuove senza aver prima investigato coscienziosamente per accertarsi che esse sieno idee buone. Un'idea non è necessariamente buona perchè è antica, o necessariamente cattiva perchè è nuova; ma se una vecchia idea fa bene il suo lavoro, allora è tutto in suo favore il peso dell'evidenza. Le idee hanno uno straordinario valore in loro stesse, ma infine un'idea non è che un'idea. Ciascuno, o quasi ciascuno, può concepire un'idea. Quello che conta è lo svilupparla in un pratico prodotto.

Ora è mio sommo interesse il dimostrare pienamente che le idee messe da noi in pratica sono capaci della più ampia applicazione: che esse non hanno nulla di peculiarmente proprio alle vetture o alle trattrici automobili, ma si conformano in qualche modo alla natura di un codice universale. Io ho la perfetta sicurezza che questo sia il natural codice, e mi preme dimostrarlo così completamente da farlo accettare non come una nuova idea, ma come un natural codice.

La cosa conforme a natura è il lavorare, il riconoscere che prosperità e felicità possono essere ottenute soltanto mercè l'onesto sforzo. I mali degli uomini fluiscono largamente da ciò, che si tenta di sfuggire a questo naturale decreto. Io non ho nulla da suggerire che vada al di là della piena accettazione di questo principio di natura. Io prendo per accettato che noi dobbiamo lavorare. Tutto ciò che noi abbiamo fatto ci si presenta come il risultato di una certa insistenza nel pensare che, dovendo noi lavorare, è meglio che si lavori con intelligenza e con sagacia tecnica: che quanto meglio noi facciamo l'opera nostra,

tanto meglio ce ne trarremo fuori. Tutto ciò io credo essere soltanto elementare buon senso.

Io non sono un riformatore. Io penso che si tenti anche troppo di riformare il mondo e che noi prestiamo anche troppa attenzione ai riformatori. Noi abbiamo di questi due specie. Entrambe sono pregiudizievoli. L'uomo che si chiama riformatore ha bisogno di mettere a pezzi le cose. Egli è quella specie d'uomo che lacererebbe un' intera camicia perchè il bottone del colletto non si adatta all' occhiello. Non gli verrebbe mai l' idea di allargare l' occhiello. Questa specie di riformatore non sa mai nè sotto alcuna circostanza ciò che egli faccia. Esperienza e riforma non vanno bene insieme. Un riformatore non può tenere il suo zelo allo stesso grado di calore in presenza di un fatto. Egli deve scartare tutti i fatti.

Dal 1914 gran numero di persone hanno ricevuto corredi intellettuali fiammanti di novità. Molti incominciano a pensare per la prima volta. Essi hanno aperto gli occhi e riconosciuto che si trovavano nel mondo. Quindi, con un fremito d' indipendenza, hanno riconosciuto che potevano guardare il mondo da critici. Lo fecero, e trovarono il mondo in difetto. L' intossicazione dell'assumere l'atteggiamento pedagogico di critici del sistema sociale — e ogni uomo ha il diritto d'assumerlo — non trova in sulle prime alcun correttivo. Il critico giovanissimo è quello che meno sa equilibrarsi. Egli è risolutamente in favore dello spazzar via il vecchio ordine e di iniziare un ordine nuovo. Ai nostri giorni si è intrapreso l'inizio di un nuovo mondo in Russia. Ivi può essere appunto studiata nel miglior modo l'opera dei facitori di mondi. Noi apprendiamo dalla Russia che la minoranza e non la maggioranza è quella che determina l'azione distruttiva. Apprendiamo altresì che mentre gli uomini possono decretare leggi sociali in conflitto con le leggi naturali, la natura pone il suo veto a quelle leggi con molto maggiore inesorabilità che non facessero gli Czar. La natura ha posto il suo veto a tutta

la Repubblica dei Soviet. Giacchè essa cercava di rinnegare la natura. Essa rinnegava sopra tutto il diritto ai frutti del lavoro. C'è chi dice: « La Russia si metterà a lavorare », ma questo non definisce il caso. Il fatto è che la povera Russia è al lavoro, ma il suo lavoro conta per nulla. Esso non è lavoro libero. Negli Stati Uniti un operaio lavora otto ore al giorno; in Russia ne lavora da dodici a quattordici. Negli Stati Uniti, se un operaio desidera di riposarsi un giorno o una settimana, ed ha i mezzi di provvedere a sè stesso, non c'è nulla che glielo impedisca. In Russia, sotto il soviettismo, l'operaio va al lavoro se lo voglia o se non lo voglia. La libertà dei cittadini è scomparsa in una disciplina monotona, come quella di una prigione dove tutti son trattati allo stesso modo. Questa è schiavitù. Libertà è il diritto di lavorare per una decente misura di tempo e di ottenerne in cambio un decente modo di vivere; è il diritto di acconciarsi i piccoli particolari personali della propria esistenza. L'aggregato di questi e di altri tali articoli di libertà è quello che fa la grande Libertà idealistica. Le minori forme di libertà sono il lubrificante della quotidiana vita di tutti noi.

La Russia non poteva andare innanzi senza intelligenza e senza esperienza. Tosto che essa prese a far dirigere i suoi opifici per mezzo di comitati, essi andarono in sconquasso e in rovina; vi si faceva più discutere che produrre. Tosto che se ne gettarono fuori gli uomini sperimentati, migliaia di tonnellate di materiali preziosi andarono sciupate. Il chiacchierio dei fanatici spinse il popolo nell'inedia. I Soviet stanno ora offrendo grosse somme di denaro agli ingegneri, agli amministratori, ai sovrastanti da loro in un primo tempo cacciati, purchè acconsentano a ritornare. Il bolscevismo invoca i cervelli e l'esperienza che ieri esso trattava così spietatamente. Tutto ciò che le riforme procurarono alla Russia fu l'incaglio della produzione.

C'è anche nel nostro paese un elemento sinistro che desidera infiltrarsi tra gli uomini che lavorano con le loro

mani e gli uomini che pensano e progettano per quelli che lavorano con le loro mani. La stessa influenza che cacciò dalla Russia i cervelli, l'esperienza e la perizia, si adopera anche qui a cercar cagioni di danno. Noi non dobbiamo soffrire che lo straniero, il distruttore, l'odiatore della felicità umana, divida il nostro popolo. Nell'unità è la forza dell'America, ed è la libertà.

D' altra parte noi abbiamo una diversa specie di riformatore che non si dà mai questo nome. Egli ha una singolare somiglianza col riformatore radicale già descritto. Il radicale non si è formato un'esperienza e non ne sente il bisogno. L'altra classe di riformatori ha esperienza in abbondanza, ma questo non le giova. Io mi riferisco ai reazionarî, i quali saranno sorpresi di trovarsi collocati precisamente nella stessa categoria dei bolscevichi. Essi provano il bisogno di ritornare a qualche condizione sorpassata, non perchè essa fosse la migliore possibile, ma perchè essi pensano di conoscerla bene.

Un gruppo vuole fare a pezzi tutto il mondo per fabbricarne uno migliore. L' altro tiene il mondo per così buono da doverlo lasciar stare com' è, a macerarsi in pace. La seconda concezione nasce al pari della prima dal non usare gli occhi per vedere. È possibile impedire al mondo di andare innanzi, ma non è possibile in tal caso impedirgli di andare indietro, di decadere. È una sciocchezza aspettarsi che, per il fatto di aver capovolto ogni cosa, ogni uomo si assicurerà tre pasti al giorno. Oppure, che per aver pietrificato ogni cosa, si potranno ricavare interessi del sei per cento. Il disordine sta in ciò, che riformatori e reazionarî ugualmente camminano lontani dalla realtà, dalle funzioni elementari.

È un consiglio di saggia precauzione l'assicurarsi bene che noi non scambiamo un indirizzo reazionario per un ritorno al senso comune. Siamo passati or ora attraverso un periodo di rappresentazioni pirotecniche di ogni cosa e di elaborazione d' innumerevoli piani idealistici di pro-

gresso. Non siamo pervenuti a nulla. Erano astratti voli; non era una marcia. Amabili cose si dicevano, ma tornando a casa, trovavamo i fuochi spenti. I reazionarî hanno spesso tratto vantaggio dal moto di ripulsione che segue a tali periodi, e hanno promesso « i buoni vecchi tempi » — che comunemente significano i cattivi vecchi abusi —; e poichè costoro sono completamente privi di visione, sono talvolta riguardati come « uomini pratici ». Il loro ritorno al potere è spesso salutato come il ritorno del senso comune.

Le funzioni elementari sono l'agricoltura, l'industria manifatturiera e i trasporti. La vita di una comunità è impossibile senza di esse. Da esse è tenuto insieme il mondo. Far crescere le cose, fabbricare le cose, trasportarle, sono necessità primitive quanto l'uomo e tuttavia tanto moderne quanto nessuna altra cosa può essere. Esse appartengono all'essenza della vita fisica. Quando cessano esse, cessa la vita d'ogni comunità. Le cose vanno sì deformandosi nel mondo attuale e sotto l'attuale sistema: ma noi possiamo sperare in un miglioramento se le fondamenta tengono saldo. La delusione grande si affaccerebbe qualora si potessero cambiare le fondamenta, qualora si potesse usurpare la parte del destino nel processo sociale. Le fondamenta della società sono gli uomini e i mezzi per coltivare le cose, per fabbricare altre cose e per trasportarle. Finchè agricoltura, produzione industriale e trasporti sopravvivono, il mondo può sopravvivere a ogni mutamento economico o sociale. Servendo i piccoli lavori nostri, noi serviamo il mondo.

C'è lavoro da fare in abbondanza. Gli affari non sono che lavoro. Speculazione su cose già prodotte, questo non è affare. È appena un più o meno rispettabile innesto. Ma non può avere le sue leggi dall'esistenza. Le leggi possono fare ben poco. Mai la legge fa qualche cosa di costruttivo. Essa non può essere mai nulla più che un poliziotto. Onde è perdita di tempo l'aspettarsi dalle capitali

dei nostri Stati o da Washington che esse facciano quello che la legge non è chiamata a fare. Finchè aspettiamo dalla legislazione la cura della povertà o l'abolizione dei privilegi speciali, noi vedremo la povertà dilagare e i privilegi speciali fiorire. Noi abbiamo guardato abbastanza a Washington e abbiamo avuto legislatori abbastanza — se pur non tanti in questo paese quanti in altri — che promettevano leggi capaci di fare quello che le leggi non possono fare.

Quando voi fate pensare a un intero paese — come è il caso del nostro — che Washington è una specie di cielo e che dietro le sue nubi albergano l'onniscienza e l'onnipotenza, voi educate questo paese a uno stato di dipendenza mentale che è di cattivo augurio per il suo futuro. L'aiuto nostro non viene da Washington, bensì da noi stessi; l'aiuto nostro può andare però a Washington come a una specie di punto centrale di distribuzione dove tutti i nostri sforzi sono coordinati per il bene generale. Noi possiamo aiutare il Governo; il Governo non può aiutarci.

La massima « meno governo negli affari e più affari nel governo » è eccellente, non con riguardo precipuo agli affari o al governo, ma con riguardo alla popolazione. Gli affari non sono la ragione per cui furono fondati gli Stati Uniti. La Dichiarazione d'Indipendenza non è una carta degli affari, nè la costituzione degli Stati Uniti un formulario commerciale. Gli Stati Uniti — in quanto territorio, popolo, governo e affari — non sono che un sistema mercè il quale la vita della popolazione è fatta meritevole di essere vissuta. Il Governo è un servo, e non dovrebbe essere mai altro che un servo. Nel momento che il popolo diventa un accessorio del Governo, la legge di ritorsione entra in vigore, poichè una relazione simile è innaturale, immorale e inumana. Noi non possiamo vivere senza affari e non possiamo vivere senza governo. Affari e governo sono necessarî come servi al pari dell'acqua e del grano; fatti padroni, essi capovolgono l'ordine naturale.

Il benessere del Paese è nettamente collocato sopra di noi come individui. Qui è bene che esso stia, e qui esso è meglio tutelato che altrove. I governi possono promettere qualche cosa per nulla, ma non possono darla. Essi possono giocare con le valute come fecero in Europa (e come fanno i banchieri in tutto il mondo, finchè possono ricavare i benefici del gioco), accompagnandosi con ciance di insensatezza solenne. Ma è il lavoro, il lavoro soltanto, quello che può continuare a fornire i beni: e questo, nel profondo del suo cuore, ogni uomo conosce.

C' è poca probabilità che un popolo intelligente, come il nostro, voglia rovinare i processi fondamentali della vita economica. La maggior parte degli uomini sanno che essi non possono aver qualche cosa per nulla. La maggior parte degli uomini sentono — anche se non lo sanno — che denaro non è ricchezza. Le solite teorie che promettono tutto a tutti e non domandano nulla da alcuno, sono prontamente refutate dagli istinti d'ogni uomo comune, anche se egli non trovi ragioni contro di esse. Egli sa che quelle teorie hanno torto. E questo basta. L'ordinamento attuale, sempre greve, spesso stupido, e per molti riguardi imperfetto, ha una superiorità sopra ogni altro: esso funziona. Certamente da questo ordinamento sarà per affiorarne un altro a grado a grado, ed anche questo funzionerà: ma non tanto per la ragione che esso sarà quale sarà, quanto per i valori effettivi che gli uomini avranno portato in esso. La ragione per cui il bolscevismo non funzionò, e non può funzionare, non è di natura economica. Non importa se l' industria sia amministrata privatamente o sottoposta a controllo sociale; non importa se voi chiamate la quota degli operai « mercedi » o « dividendi »; non importa se voi irreggimentate la gente quanto al cibo, al vestito ed al tetto, oppure se le permettete di mangiare, di vestirsi e di abitare come le piace. Queste son nulla più che questioni di particolari. L' incapacità dei dirigenti bolscevichi è denunziata dal baccano che essi

han fatto sopra simili particolari. Il bolscevismo fallì perchè era insieme innaturale e immorale. Il nostro sistema invece sta in piedi. È cattivo? Certamente è cattivo, sotto parecchi aspetti! È plumbeo? Senza dubbio è plumbeo. A stretta ragione di diritto, esso dovrebbe crollare. Ma ciò non avviene, poichè esso è connaturato con certi dati fondamentali dell'economia e della morale.

Il fondamento dell'economia è il lavoro. Il lavoro è l'elemento umano che rende utili agli uomini le stagioni fruttifere della terra. È l'umano lavoro a rendere il raccolto dei campi quale esso è. Questo è il fondamento economico: ciascuno di noi lavora con materiali che noi non creammo e non potevamo creare, ma che ci furono offerti dalla Natura.

Il fondamento morale è il diritto dell'uomo sul suo lavoro. Esso è diversamente statuito. È chiamato talvolta «il diritto di proprietà». È mascherato talvolta nel comando: «Tu non devi rubare». È il diritto di proprietà d'un altro uomo quello che del furto fa un crimine. Quando un uomo si è guadagnato il suo pane, egli ha diritto a questo pane. Se un altro glielo ruba, egli fa più che rubar pane: egli invade un sacro diritto umano.

Se noi non possiamo produrre, noi non possiamo avere — ma alcuni dicono che, se noi produciamo, ciò è soltanto per i capitalisti. Capitalisti che divengono tali perchè essi provvedono a migliori mezzi di produzione, appartengono ai pilastri della società. Essi non hanno invero alcuna cosa che sia loro propria. Essi amministrano semplicemente la proprietà per il beneficio degli altri. Capitalisti che divengono tali mercè il lucro sul denaro sono un male temporaneamente necessario. Essi possono non essere affatto un male, se il loro danaro va alla produzione. Se il loro danaro corre invece a complicare la distribuzione, a inalzar barriere tra il produttore e il consumatore, allora essi sono cattivi capitalisti e son destinati a sparire quando il denaro avrà la sua migliore aderenza al lavoro; e il denaro

diverrà più perfettamente aderente al lavoro, quando sarà pienamente riconosciuto che mediante il lavoro, mediante il lavoro soltanto, la salute, la ricchezza e la felicità possono essere assicurate imprescindibilmente.

Non c'è ragione perchè un uomo che ha volontà di lavorare non possa lavorare e ricevere l'intero equivalente del suo lavoro. E del pari non c'è ragione perchè un uomo che può ma non vuol lavorare non riceva la piena equivalenza dei suoi servigi alla comunità. Certamente gli deve esser permesso di ritirare dalla comunità una quota adeguata al proprio contributo. Se il suo contributo è nulla, egli nulla dovrebbe ritirare. Dovrebbe avere la libertà della miseria. Noi non arriveremo a nulla col sostenere che l'uomo debba avere più di quanto egli merita, soltanto perchè alcuni guadagnano più di quanto meritano.

Non ci può essere maggiore assurdità nè peggior servizio all'umanità in generale che il continuare a pretendere che tutti gli uomini sono uguali. È più che certo tutti gli uomini non essere uguali, e ogni concezione democratica che s'impunta a far gli uomini uguali è soltanto uno sforzo per sbarrare la via del progresso. Gli uomini non possono essere ugualmente utili. Uomini di grande abilità sono meno numerosi che uomini di abilità più modesta; è possibile a una moltitudine di meno abili il gettar giù i singoli più abili, ma ciò facendo essi gettano giù sè stessi. Son gli uomini più capaci quelli che dànno alla comunità un avviamento e rendono possibile ai meno capaci il vivere con minore sforzo.

La concezione democratica, che mira a un livellamento delle abilità, tende soltanto alla dissipazione. Non vi sono in natura due cose che sieno perfettamente uguali. Le automobili che noi fabbrichiamo possono assolutamente scambiarsi l'una con l'altra. Tutte le parti sono tanto perfettamente identiche quanto possono farle l'analisi chimica, il più raffinato macchinario e la più eletta mae-

stranza. Non si richiede adattamento di alcuna specie, e sembrerebbe fuor d'ogni dubbio che due Fords collocate fianco a fianco, esattamente simili all'aspetto e fatte con tanta precisione di somiglianza da poter togliere all'una qualunque pezzo per metterlo nell'altra, fossero identiche. Tali però non sono. Esse avranno differenti abitudini di marcia. Noi abbiamo uomini che hanno condotto centinaia, e talvolta anche migliaia di Fords, ed essi dicono che non vi sono due macchine le quali si comportino precisamente allo stesso modo: onde, se essi conducessero una nuova vettura per un'ora o anche meno, e questa fosse quindi frammischiata a tutto un lotto di altre vetture nuove, ciascuna delle quali guidata anch'essa per un'ora e sotto le condizioni stesse, essi, pur non potendo riconoscere alla semplice vista la vettura da loro condotta, la riconoscerebbero fra tutte le altre tosto che riprendessero a condurla.

Ho parlato finora in termini generali. Siamo ora più concreti. Un uomo dovrebbe poter vivere sopra una scala commisurata col servizio che egli rende. L'attuale è un momento piuttosto buono per ragionare su questo punto, poichè recentemente noi abbiamo attraversato un periodo nel quale il rendere servizî era l'ultima cosa alla quale si pensasse. Ci stavamo avviando ad un punto in cui nessuno si preoccupava di spese e di servizî. Le ordinazioni venivano senza sforzo. Mentre una volta era l'avventore quello che favoriva il mercante rivolgendosi a lui, le condizioni mutavano fino ad essere il mercante quello che favoriva l'avventore vendendo a lui. Ciò è male per gli affari. Il monopolio è male per gli affari. L'eccesso di guadagno è male per gli affari. La mancanza della necessità di spinger le cose è male per gli affari. Gli affari non godono mai tanto buona salute come quando debbono, a mo' dei pollastri, razzolare un poco per ottener qualche cosa. Le cose stavano diventando troppo facili. Si lasciava cascare il principio che un onesto rapporto debba ottenersi tra i va-

lori ed i prezzi. Il pubblico non aveva più ad essere vezzeggiato. In molti luoghi c'era anzi addirittura un atteggiamento dispettoso verso il pubblico. Ciò era intensamente male per gli affari. Taluni a questa condizione anormale davano il nome di « prosperità ». Non era prosperità; era null'altro che una caccia al denaro senza necessità. La caccia al denaro non è affare.

È molto facile, ammenocchè non si abbia qualche completo progetto nella testa, rimpinzarsi di denaro e quindi, nello sforzo di ammassarne ancora, dimenticare ogni regola dell'arte di vendere al pubblico le cose di cui esso abbisogna. Le intraprese sulla base del far denaro sono quanto di meno sicuro è possibile. Sono improvvisazioni a tocco rapido, dai movimenti singolari, raramente estese per un lungo termine d'anni. La funzione delle industrie è produrre per il consumo e non per il denaro o la speculazione. Il produrre per il consumo implica che la qualità dell'articolo prodotto sarà alta e il prezzo sarà basso, e che l'articolo sarà tale da servire alla gente e non già soltanto al produttore. Se la visione del denaro è spostata dalla prospettiva sua propria, anche la produzione sarà spostata ad uso del produttore.

Il produttore, quanto a proprietà, dipende dal servire la gente. Egli può andare innanzi per qualche tempo servendo sè stesso; ma quando ci riesca, sarà per puro accidente, e quando la gente incominci ad aprir gli occhi sul fatto di non esser servita, la fine di tal produttore sarà omai in vista. Durante il periodo bombastico recente, il massimo sforzo della produzione fu quello di servire sè stessa, e quindi, nell' istante che la gente si svegliò, molti produttori se ne andarono a rotoli. Essi dissero che erano entrati in un « periodo di depressione ». Ma ciò in realtà non era vero. Essi tentavano soltanto di accozzare ciò che è insensato contro quello che ha senso: la qual cosa non può con buon successo esser fatta. Essere ingordi di denaro è il miglior modo di non averne; ma quando si

serve la buona causa del rendersi utili, per la soddisfazione di fare ciò che si crede sia giusto, allora il denaro ci pensa da sè alla propria abbondanza.

Il denaro viene naturalmente come conseguenza dei servizî prestati. E l'aver denaro è assolutamente necessario. Ma non dobbiamo dimenticare che il fine del denaro non è la vita comoda, bensì l'opportunità di compiere ulteriori cose utili. Nulla è più contrario al mio spirito che una vita di comodità. Nessuno di noi ha il diritto alla vita comoda. Non c'è posto nella civiltà per l'ozioso. Ogni sistema che tenda all'abolizione del denaro tende in realtà soltanto a rendere gli affari più complessi, giacchè noi dobbiamo avere una misura. Che l'attuale nostro sistema del denaro costituisca una base soddisfacente per gli scambi, è materia di grave dubbio. È questa una questione della quale mi occuperò in un successivo capitolo. Il pernio delle mie obbiezioni all'attuale sistema del denaro sta nel fatto che esso tende a divenire una cosa per sè stesso e ad incagliare anzichè ad agevolare la produzione.

La meta dei miei sforzi è la semplicità. La gente in generale possiede tanto poco, e costa tanto d'altra parte il comperare gli oggetti anche di prima necessità (lasciando da parte quella razione di maggiori agi ai quali io penso che ciascuno abbia diritto), perchè quasi tutte le cose fatte da noi sono molto più complesse di quello che potrebbero essere. I nostri vestiti, i nostri alimenti, i nostri mobili domestici, tutto potrebbe essere più semplice che oggi non sia ed avere in pari tempo una migliore apparenza. Se ciò non avviene, dipende dal fatto che le cose erano in altri tempi foggiate in certi modi, che i fabbricanti han continuato a seguire.

Non intendo dire che noi dovremmo adottare stili stravaganti. Non ve n'ha alcuna necessità. Il vestito non ha da essere un sacco con un buco. Sarebbe facile certamente il farlo, ma altrettanto incomodo il portarlo. Una coperta non richiede grande opera di sartoria, ma nessuno di noi

potrebbe fornire molto lavoro, se girassimo intorno, alla foggia degli Indiani, avvolti in coperte. La vera semplicità significa quello che ci rende il miglior servizio ed è più confacente all'uso. La stramberia di certe radicali riforme del vestito sta nella ostinazione a voler che l'uomo sia rifatto in modo da poter usare certi designati articoli. Io credo che la riforma del vestito femminile — la quale sembra voler indicare brutti vestiti — abbia la costante sua origine in modeste donne che vorrebbero costringere ogni altra all'aspetto della modestia. Questo non può andare. Bisogna partire da un articolo che vada veramente a genio e poi studiare se si trovi il modo d'eliminarne le parti interamente inutili. Ciò si applica ad ogni cosa, alla calzatura, al vestito, alla casa, al pezzo di macchinario, alla strada ferrata, al battello a vapore, all'aeroplano. Tagliando le parti inutili e semplificando le necessarie, noi riduciamo anche la spesa della produzione. È cosa di semplice logica; ma, curioso a dirsi, in pratica si suole incominciare dalla riduzione della spesa di lavoro anzichè dalla semplificazione dell'articolo! Il punto di partenza dovrebbe essere nell'articolo stesso. Dapprima dovremmo domandarci se esso sia stato fatto bene quanto dovrebbe essere. Rende esso i migliori possibili servizî? Sono i materiali i migliori, o soltanto quelli che costano di più? Se ne possono ridurre la complessità ed il peso? E così via.

Non c'è maggior sensatezza nell'avere in un articolo un peso eccedente che nella coccarda di un cappello da cocchiere. Anzi non ce n'è nemmeno tanta. Giacchè la coccarda può aiutare il cocchiere a identificare il suo cappello, mentre il sovrappeso significa soltanto uno spreco di forza. Non posso imaginare d'onde sia venuta l'illusione che la pesantezza significhi forza. Questo va bene per un battipalo, ma perchè smuovere un grave peso se non dobbiamo battere nulla con esso? Perchè mettere un peso eccedente in una macchina destinata ai trasporti? Perchè non aggiungerlo piuttosto al carico che la macchina è designata

a trasportare? Uomini grassi non possono correre con tanta rapidità quanto uomini svelti; ma noi fabbrichiamo la maggior parte dei nostri veicoli come se il grasso del peso morto accrescesse la celerità. Una buona misura di povertà ci viene dal carriaggio di pesantezza eccessiva.

Un giorno noi scopriremo come possano ottenersi ulteriori eliminazioni di pesantezza. Prendete il legname, per esempio. Per certi riguardi il legno è oggi la miglior sostanza che noi conosciamo, ma il legno comporta un estremo spreco. Il legno di una vettura Ford contiene trenta libbre di acqua. Ci deve essere un modo di aver qualche cosa di meglio. Ci deve essere un metodo onde noi possiamo guadagnare la stessa energia ed elasticità senza aver da trascinare peso inutile. E così si dica di migliaia d'altri processi.

L'agricoltura fa del suo lavoro quotidiano una faccenda troppo complessa. Io penso che l'agricoltore dedichi in media a scopo realmente utile soltanto il 5 per cento dell'energia che egli impiega. Se ciascuno equipaggiasse una fabbrica nello stile al quale si attengono in media le fattorie agricole, lo spazio sarebbe tutto calcato d'uomini. La peggior fabbrica d'Europa è difficilmente così male organizzata come una qualsiasi azienda granaria. L'energia è utilizzata nella minor misura possibile. Non soltanto ogni cosa è fatta a mano; ma di rado è concesso un pensiero alla sistemazione logica. Un agricoltore durante il lavoro quotidiano correrà dodici volte su e giù per la sua rachitica scala a piuoli. Egli farà trasporti d'acqua per anni ed anni anzichè introdurre pochi metri di tubature. La sola sua idea, quando c' è lavoro straordinario da fare, è quella di assoldare uomini soprannumerarî. Il collocar denaro in miglioramenti gli sembra un passivo. I prodotti agricoli ai loro prezzi più bassi sono più cari di quello che dovrebbero essere. I redditi agricoli al loro massimo livello sono più bassi di quello che dovrebbero essere. Dissipa-

zione di movimento, dissipazione di sforzo: questo rende alti i prezzi agricoli e bassi i guadagni.

Nella fattoria da me posseduta a Dearborn, facciamo ogni cosa meccanicamente. Abbiamo eliminato un gran numero di sprechi, ma non abbiamo ancora raggiunto la reale economia. Non ci è stato dato ancora di metterci allo studio, notte e giorno, per cinque o dieci anni, affine di scoprire ciò che realmente dovrebbe esser fatto. Abbiamo lasciato cose incompiute più che non ne abbiamo compiute. Tuttavia non mai — impregiudicato il valore dei raccolti — abbiamo mancato di ricavare un profitto di primo ordine. Noi non siamo agricoltori, siamo industrializzatori dell'opera agricola. Nel momento che l'agricoltore si considererà come un industriale, con il suo orrore dello sperpero sia in materiali sia in uomini, noi saremo giunti ad avere prodotti agricoli a prezzi così bassi che ciascuno avrà da mangiare abbastanza, e i redditi saranno così soddisfacenti che l'agricoltura sarà considerata come una delle meno rischiose e più proficue occupazioni.

Mancanza di cognizione dei reali progressi e mancanza di cognizione di ciò che realmente è il lavoro e del miglior modo di eseguirlo sono le ragioni che fanno stimare l'agricoltura poco retributiva. Non c'è cosa che possa rendere, se è condotta a modo dell'agricoltura. L'agricoltore segue la fortuna e i proprî antenati. Egli non sa produrre economicamente, e non sa come trattare il mercato. Un industriale che non sapesse nè produrre nè commerciare non reggerebbe a lungo negli affari. Il fatto che l'agricoltore possa resistere dimostra quanto meravigliosamente produttiva potrebbe essere l'agricoltura.

Il modo di ottenere una produzione a bassi prezzi e a gran massa nella fabbrica o nell'azienda agricola — e produzione a bassi prezzi e in grande massa significa abbondanza per tutti — è affatto semplice. Il guaio è che la

tendenza generale volge alla complicazione di affari semplicissimi. Prendete, per esempio, un « miglioramento ».
Quando noi parliamo di miglioramenti, abbiamo abitualmente in mente qualche cambiamento in un dato prodotto. Un « prodotto » migliorato è un prodotto che ha subìto mutazioni. Questa non è la mia idea. Io non credo di dover incominciar a fare finchè io non abbia scoperto la miglior cosa possibile. Questo certamente non significa che un prodotto non debba mai esser cambiato; ma io penso che alla fine si troverà essere più economico il non cercare nemmeno di produrre un articolo finchè non vi siate accertati a vostra piena soddisfazione che la sua utilità, il suo disegno e i materiali sieno i migliori. Se le vostre ricerche non vi dànno questa fiducia, tirate innanzi nel ricercare finchè troviate la vostra fiducia. Il nucleo d'ogni inizio manifatturiero è l'articolo. La fabbrica, l'organizzazione, lo smercio, e i piani finanziarî, si adatteranno da sè all'articolo. Voi avrete una punta acuminata al vostro scalpello d'uomini d'affari, e alla fine risparmierete tempo. Il precipitarsi nella produzione senza essere certi del prodotto è la causa non riconosciuta di molti fallimenti industriali. La gente sembra pensare che la grossa faccenda sia la fabbrica, il magazzino, o il finanziamento, o l'amministrazione. La grossa faccenda è il prodotto; e ogni furia nel buttarsi a fabbricarlo prima di averne completato i disegni è tanta perdita di tempo. Io ci spesi dodici anni prima di ottenere un modello T — che è quello oggi conosciuto come l'automobile Ford — il quale mi convenisse. Noi non tentammo di affrontare la produzione reale finchè non avemmo un prodotto reale. Questo prodotto non è stato poi essenzialmente cambiato.

Noi andiamo sempre sperimentando idee nuove. Se voi viaggiate sulle vie nelle vicinanze di Dearborn, voi troverete ogni specie di modelli di vetture Ford. Sono vetture sperimentali, non sono nuovi modelli. Io non credo di dover mettere ostacoli a ogni buona idea che mi venga,

ma non voglio decidere affrettatamente se un'idea sia buona o cattiva. Se un'idea sembra buona o sembra anche aprire delle possibilità, io credo di dover fare tutto ciò che è necessario per averne la conferma sotto ogni punto di vista. Ma l'accertarsi di un'idea è alcunchè di molto diverso dall'operare un cambiamento nella vettura. Laddove molti industriali credono di disimpegnarsi meglio col fare un cambiamento nel prodotto che nel metodo di lavorazione, noi seguiamo la strada perfettamente opposta.

I nostri grandi mutamenti sono stati nei metodi di lavorazione. Questi non sono mai trazionarî. Io credo che sarebbe difficile il trovare un'operazione sola nella fabbrica delle nostre vetture che sia rimasta quella del tempo quando noi facemmo la nostra prima automobile dell'attuale modello. Per ciò appunto noi le facciamo così a buon mercato. I pochi mutamenti che sono stati fatti nelle vetture hanno avuto la loro direttiva dalla maggior convenienza al servizio o dall'essersi trovato che un mutamento nel disegno poteva aggiungere robustezza. I materiali della vettura cambiano man mano che noi impariamo di più intorno ai materiali stessi. Siccome poi non amiamo essere arrestati nel produrre o aver aumentate le spese di produzione da ogni possibile scarsità di un materiale particolare, abbiamo elaborato per la maggior parte dei pezzi i materiali di sostituzione. L'acciaio di vanadio, per esempio, è il nostro principale acciaio. Mercè di esso noi possiamo ottenere la massima robustezza col minimo peso, ma non sarebbe un buon affare l'affidare il nostro intero avvenire alla possibilità di disporre di acciaio di vanadio. Noi abbiamo elaborato un sostituto. Tutti i nostri acciai sono speciali, ma per ciascuno di essi noi abbiamo almeno uno, e talvolta parecchi, provati e collaudati mezzi di sostituzione. E la stessa cosa vale per tutti i nostri materiali, per tutti i nostri pezzi. Da principio noi fabbricavamo pochissimi dei nostri pezzi e quasi nessuno dei nostri motori. Ora fabbrichiamo tutti i nostri motori e

la massima parte dei nostri pezzi, perchè ci troviamo un vantaggio nel costo. E tendiamo a far ciò anche per non lasciarci impigliare in alcuna contingenza del mercato e per non essere immobilizzati da qualche estraneo manifatturiere che non possa eseguire le sue commissioni. I pezzi del vetro erano saliti scandalosamente durante la guerra; noi siamo fra i più grandi consumatori di vetro di tutto il paese. Ora stiamo allestendo la nostra propria vetreria. Se noi avessimo rivolta tutte questa energia ad operare cambiamenti nel prodotto, non saremmo giunti a nulla; ma non cambiando il prodotto, possiamo dare la nostra energia al miglioramento dal modo di fabbricarlo.

La principale parte di un cesello è il taglio affilato. Se c'è un principio specifico sul quale posi tutta la nostra industria, esso è questo. Non fa differenza se un cesello sia costrutto artisticamente, o se consista di un più splendido acciaio, o se sia fucinato a perfezione: se esso non ha un filo tagliente, non è un cesello. È nulla più che un pezzo di metallo. La qual cosa, tradotta in comuni termini, significa che quello che un oggetto fa, non quello che esso è supposto fare, è l'importante. A che scopo mettere una tremenda forza sopra un cesello spuntato, se un leggero tocco sopra un cesello aguzzo basta a compiere l'opera? Il cesello è lì per tagliare, non per essere tempestato di martellate. I colpi di martello sono soltanto un incidente del lavoro. Così, se noi dobbiamo lavorare, perchè non concentrare tutti noi stessi sull'opera e non farla nella maniera più rapida possibile? Il filo tagliente dello smercio è il punto dove il prodotto tocca il consumatore. Un prodotto non soddisfacente è quello che ha il filo ottuso. Ci vuole uno sciupio di sforzi per spingerlo innanzi. Il filo tagliente di una fabbrica è l'uomo ed è la macchina impiegata al lavoro. Se l'uomo non è a posto, non può essere nemmeno la macchina; se la macchina non è a posto, non può essere nemmeno l'uomo. Qualunque richiesta d'impiego di forza al di là di quanto è assolutamente neces-

sario per un determinato lavoro costituisce una dissipazione.

L'essenza della mia idea è che la dissipazione e l'avidità di lucro ostacolano la prestazione di ogni vero servizio. Nè dissipazione nè avidità sono necessarie. La prima è largamente dovuta all'incapacità di comprendere ciò che si fa, o alla trascuratezza nel farlo. L'avidità è null'altro che una specie di vista corta. Io ho impegnato la lotta per la produzione industriale con un minimo di sperpero, tanto nei materiali quanto nelle forze umane, come pure la distribuzione a minimo profitto, facendo dipendere il profitto totale del volume della distribuzione. Nel processo manifatturiero, io sento altresì di dover distribuire il massimo dei salari, ossia il massimo di potere d'acquisto. Poichè anche ciò contribuisce ad un minimo nella spesa, e poichè noi vendiamo con un minimo di profitto, ci troviamo in grado di distribuire un prodotto in consonanza col potere d'acquisto. Così ciascuno che è in relazione con noi — sia egli dirigente, operaio o cliente — ci trova il suo vantaggio alla nostra esistenza. L'istituzione che noi abbiamo eretta è tale da rendere un servizio reale. Questa è l'unica ragione che mi spinge a parlarne. I principî fondamentali di questo servizio sono i seguenti:

1°) Non temere il futuro e non venerare il passato. Chi teme il futuro, chi teme l'insuccesso, quegli limita il suo cerchio d'attività. L'insuccesso è soltanto l'opportunità di ricominciare in modo più intelligente. Non c'è sciagura nell'onesto insuccesso; sciagura è nel temere gli insuccessi. Tutto ciò che è passato ha utilità soltanto in quanto suggerisce vie e mezzi per il progresso.

2°) Non darsi pensiero della concorrenza. Chi fa una cosa ottimamente, è il solo che sia chiamato a farla. E' criminale il tentativo di stornare gli affari da un altro uomo: criminale perchè si mira a deprimere per vantaggio personale la situazione di un altro uomo, a sostituire il regime della violenza a quello dell' intelligenza.

3°) Mettere il concetto del servizio da prestare sopra quello del guadagno. Senza guadagno, un' impresa non può svilupparsi. Non havvi alcun male intrinseco nel ritrarre un guadagno. Una ben condotta impresa d' affari non può mancar di recare un profitto, ma il profitto deve imprescindibilmente rappresentare il compenso per i buoni servizî. Non può essere la base; dev' essere il risultato dei servizî prestati.

4°) Produrre non significa comprare a basso prezzo e vendere ad alto. Esso è il procedimento del comperar materiali a condizioni adeguate e di trasformarli, con la minor possibile aggiunta di spesa, in un prodotto adoperabile da consegnarsi al consumatore. Il gioco, la speculazione e il commercio illecito, tendono solamente ad ostacolare questa progressione.

Come tutto ciò nacque, come funzionò, e come trovi la sua applicazione in generale, sono gli argomenti dei seguenti capitoli.

CAPITOLO I

GLI INIZI

Il 31 maggio 1921 la Ford Motor Company produceva l'automobile N. 5.000.000. Essa si trova nel mio Museo insieme con la vetturetta a benzina che io cominciai a fabbricare trent'anni prima e che corse per la prima volta in modo soddisfacente nella primavera del 1893. Io già correvo con essa il giorno del ritorno degli stornelli, che a Dearborn ricompaiono sempre il 2 aprile. V'è la più grande differenza del mondo nell'aspetto dei due veicoli, e ve n'è quasi altrettanta nella loro costruzione e nei materiali, ma nei dati fondamentali essi sono curiosamente simili, salvo che la vecchia vetturetta reca alquante ornamentazioni che non abbiamo creduto affatto di adottare nelle nostre vetture moderne. Giacchè cotesta prima mia vettura o vetturetta, quantunque non avesse che due cilindri, era in grado di percorrere venti miglia all'ora e ne correva sessanta consumando non più dei tre galloni di benzina contenuti nel suo piccolo serbatoio: ed è oggi in ottime condizioni come quando fu costruita. Le modificazioni nei metodi di costruzione e nei materiali sono state maggiori che quelle nel piano generale. L'insieme del modello è stato raffinato; l'odierna automobile Ford, che è il «Modello T», ha quattro cilindri, si mette in moto automaticamente, è sotto tutti i riguardi una vettura più conveniente e più facile a guidarsi. E più

semplice della prima automobile. Ma quasi ogni particolare di essa può trovarsi anche nella prima. I mutamenti furono introdotti per esperienza acquistata nella fabbricazione e non per alcuna modificazione avvenuta nel principio fondamentale: ciò che dimostra secondo me, data una buona idea iniziale, quanto importante sia e quanto meglio il concentrarsi nel perfezionarla che l' andare a caccia di nuove idee. Occuparsi di un' idea alla volta è press' a poco quello che si trova nella possibilità di chiunque.

Fu la vita nella fattoria quella che m' indusse a meditare sui mezzi e modi migliori di trasporto. Io ero nato il 30 luglio 1863 in una fattoria presso Dearborn, nel Michigan, e il mio più lontano ricordo è che, in proporzione dei risultati, c'era troppo da lavorare su quei campi. Questo pensiero mi è rimasto con riguardo alla vita di campagna. E una leggenda che i miei genitori fossero molto poveri e che i miei primi giorni fossero ben duri. Certamente eglino non erano ricchi, ma neppur poveri. Data la vita che conducevano gli agricoltori del Michigan, noi eravamo benestanti. La casa dove io nacqui esiste tuttora, e con la fattoria fa parte della mia attuale tenuta.

V' era troppo gran lavoro di braccia nella nostra e nelle altre fattorie in quel tempo. Pure essendo molto giovane, io pensavo che gran parte di quel lavoro si sarebbe in qualche modo potuto fare in condizioni migliori. Questo è il motivo che mi condusse alla meccanica, benchè mia madre sempre dicesse che io era nato meccanico. Prima d'avere altra cosa, possedevo una specie d' officina con pezzi e punte di metallo per istrumenti. Non avevamo in quei tempi i giocattoli odierni; quello che si aveva era fatto in casa. I mie giocattoli erano sempre strumenti: e tali sono tuttora! E ogni frammento di macchinismo era un tesoro.

Il maggiore avvenimento di quei primi anni fu l' incontro con una locomobile stradale a circa otto miglia da

Detroit, un giorno che andavamo in vettura verso la città. Io avevo allora dodici anni. Il secondo avvenimento di grande importanza fu il ricevere in dono un orologio: e questo accadde il medesimo anno. Io ricordo quella macchina a vapore come se l'avessi veduta ieri, poichè era il primo veicolo non tirato da cavalli che vedessero i miei occhi. Era stata destinata dapprima al trasporto di trebbiatrici e di lavori da segheria e consisteva di una primitiva macchina a vapore montata su ruote con la sua caldaia e che si traeva dietro un serbatoio d'acqua e un carretto di carbone. Avevo veduto già un gran numero di tali macchine tirate intorno da cavalli, ma questa aveva una catena che collegava la macchina alle ruote posteriori di quella specie di vagone sul quale era montata la caldaia. La macchina era collocata sopra la caldaia, e un uomo solo, standosene sulla piattaforma posteriore, bastava a rinnovare il carbone, a vigilare la valvola e a dirigere la rotta. La macchina era stata costruita da Nichols, Shepard e C. di Battle Creek. Ciò rilevai subito. Essa si era fermata per lasciarci passare coi cavalli, e io ero sceso dalla carrozza e mi trovavo già in chiacchiere col macchinista, prima che mio padre, il quale guidava, sapesse che cosa volevo fare. Il macchinista era molto soddisfatto di spiegarmi il funzionamento del suo congegno. Egli ne era superbo. Mi mostrò come si staccava la catena della ruota motrice e come si avvolgeva intorno a questa una cinghia di trasmissione per mettere in moto altre macchine. Mi raccontò che la macchina faceva duecento giri al minuto e che l'estremità della catena poteva essere sganciata, in modo da fermare il carro senza che la macchina cessasse di funzionare. Quest' ultima è una caratteristica che, quantunque sotto diverso aspetto, si ritrova anche nelle automobili moderne. Non ha molta importanza nelle macchine a vapore, che facilmente si fanno fermare e si mettono in moto; ma divenne importantissima con le macchine a benzina.

Fu quella locomobile che mi portò verso lo studio delle automotrici. Io cercai di farne modelli, e qualche anno dopo ne feci uno che correva molto bene; dal giorno che a dodici anni io m' imbattei in quella locomobile stradale, fino ad oggi, la mia massima aspirazione fu quella di costruire una macchina che percorresse le strade.

Recandomi in città avevo sempre le tasche piene di ferraglia: viti madri, bullette e frammenti di macchinario. Spesso mi capitavano nelle mani orologi guasti e mi provavo a ripararli. Quando ebbi tredici anni, m' industriai a mettere insieme i pezzi di un orologio in modo che potesse marcare il tempo. Intorno ai quindici, potevo fare qualsiasi riparazione di orologi, benchè i miei strumenti fossero dei più primitivi. C'è un'immensa quantità di cose da imparare semplicemente trastullandosi con gli oggetti. Non è possibile che s' impari dai libri come è fatta ciascuna cosa, e un vero meccanico dovrebbe sapere di quasi tutte le cose come sieno costrutte.

Le macchine sono per un meccanico ciò che i libri sono per uno scrittore. Egli prende idee da esse, e se ha un po' di cervello troverà da applicar queste idee.

Fin da ragazzo, non mi riuscì mai di prestare troppo interesse al lavoro dei campi. Avevo bisogno di fare qualche cosa con macchinarî. Mio padre non aveva molta simpatia per questa mia propensione alla meccanica. Egli pensava che io dovessi divenire un fattore. Allorchè lasciai a diciassette anni la scuola e divenni apprendista nell' officina di macchine della Drydock Engine Works, mi si tenne quasi per perduto. Io trascorsi il mio periodo di garzonato senza difficoltà, ossia fui qualificato macchinista molto prima che il mio periodo triennale fosse spirato; e poichè avevo un debole per gli orologi, lavorai molte notti a riparar orologi nella bottega di un gioielliere. In un periodo di quei giorni lontani, credo sieno passati per le mie mani ben trecento orologi. Pensai che avrei potuto fabbricare un orologio servibile per trenta cente-

simi, e poco mancò non mi lanciassi in quella carriera. Ma non ne feci nulla perchè mi persuasi che gli orologi non erano una universale necessità, e che quindi la gente in generale non li avrebbe comperati. Come proprio io pervenissi a quella sorprendente conclusione, io non saprei stabilire. Io non amavo la solita gioielleria e nemmeno l' orologeria, se non in quanto il lavoro era difficile da fare. Ed anche allora volevo fare qualche cosa in massa. Si era circa al tempo che si stava fissando il tempo normale per le ferrovie. Fino a quegli anni ci eravamo regolati col sole, e per un certo tempo, proprio come oggi nei mesi dell' ora estiva, gli orarî ferroviarî differivano dall' ora locale. Ciò mi diede da pensare a lungo, e infine mi riuscì di fare un orologio che segnava entrambi i tempi. Era merito di due quadranti, e costituiva assolutamente una curiosità per il vicinato.

Nel 1879 — ossia circa quattro anni dal giorno del mio primo incontro con la macchina Nichols-Shepard — feci in modo che mi si presentasse l'occasione di condurre una di queste macchine, e quando il mio garzonato fu finito, lavorai con un rappresentante locale della Compagnia Westinghouse di Scheenectady come esperto nel montaggio e nelle riparazioni delle sue macchine stradali. Le locomobili da loro prodotte erano uguali supergiù alla Nichols-Shepard, eccettuato che la macchina stava dinanzi, la caldaia di dietro e l'energia era trasmessa alle ruote posteriori per mezzo di una cinghia. Esse potevano fare le loro dodici miglia all' ora sulla strada maestra, benchè la funzione locomotrice non avesse che parte secondaria nella costruzione. Erano usate talvolta come trattrici per trascinare pesi gravi, e qualora il proprietario lavorasse per caso anche con trebbiatrici, attaccava queste con gli altri ordigni alla locomobile, che girava di tenuta in tenuta. Ciò che mi dava da pensare era il peso ed il costo della faccenda. Esse trasportavano un paio di tonnellate ed erano assolutamente troppo dispendiose per appartenere

a proprietarî che non avessero grande possesso di terre. Erano per lo più adoperate da coloro che esercitavano la trebbiatura come un' industria speciale o che possedevano segherie od altre aziende richiedenti forti mezzi di trasporto.

Ancor prima di quest' epoca avevo avuto l' idea di costruire una specie di leggera vettura a vapore, che potesse sostituire i cavalli. Specialmente però ci vedevo una trattrice per venire in aiuto al troppo greve lavoro dell' aratura. M' accadde di pensare, come vagamente ricordo, che il medesimo concetto si poteva applicare ad un carro o ad una carrozza che percorresse la strada. Una carrozza senza cavalli era un' idea comune. Si andava parlando di carrozze senza cavalli già da molti anni — in verità già da quando si era inventata la macchina a vapore —; ma l' idea di una carrozza in sulle prime non mi sembrò tanto pratica quanto quella di un congegno che eseguisse i più pesanti lavori rurali, tra i quali pesantissimo era certamente il lavoro dell' aratura. Le nostre strade erano misere, e noi non avevamo l' abitudine di muoverci. Una delle più notevoli caratteristiche dell'automobilismo applicato alle campagne è la maniera ond' esso allargò gli orizzonti di vita dell'agricoltura. Noi semplicemente tenevamo per dogma che, se non vi fosse proprio un urgente bisogno, non era il caso di andare in città, e credo che raramente vi facessimo più di una capatina alla settimana. Se il tempo era cattivo, molte volte nemmeno questa.

Essendo un compiuto macchinista ed avendo a disposizione una bellissima officina nella fattoria, non m'era difficile il costruire un carrozzone a vapore o una trattrice. Mentre la stavo fabbricando, mi venne l' idea che forse si sarebbe potuto adibirla alla locomozione stradale. Ero perfettamente persuaso che i cavalli, per tutto quello che essi davano di fastidî e di spese di mantenimento, non rendevano il loro costo. Adunque era ovvio che si dovesse imaginare e fabbricare una macchina a vapore, leggera

abbastanza, per tirare una carrozza o un aratro normale. Pensai che la cosa più importante, da doversi prima sviluppare, era la trattrice. Liberare dall' aspra fatica dei campi la carne e il sangue per incaricarne l'acciaio e i motori è stata la mia più costante aspirazione. Furono le circostanze a farmi poi intraprendere dapprima l'attuale mia costruzione d'automobili. Pensai che forse la gente avrebbe avuto maggior interesse per una cosa viaggiante sulle strade pubbliche che non per un' altra impiegata nei lavori delle fattorie. In realtà io dubito che le leggere trattrici si sarebbero potute introdurre nelle fattorie, ove il proprietario agricolo non avesse avuto gli occhi aperti, lentamente, ma sicuramente, dalle automobili. Ma tutto ciò finisce col precedere la storia. Io credevo che il colono avrebbe avuto maggior interesse per la trattrice.

Costruii una carrozza a vapore, che funzionava. Era munita di una caldaia riscaldata a petrolio, che sviluppava forza in abbondanza con un preciso controllo: il che del resto è molto facile con le valvole del vapore. Ma la caldaia era pericolosa. Per ottenere la forza necessaria, senza allargar troppo il peso e il volume nell' impianto della macchina, era indispensabile che questa lavorasse ad alta pressione: non è però affatto piacevole il sedere sopra una caldaia a vapore tenuta ad alta pressione. Il costruirla in condizioni semplicemente ragionevoli di sicurezza comportava un eccesso di peso che annullava l'economia dell' alta pressione. Per due anni io continuai a fare esperimenti con ogni sorta di caldaie (i problemi del congegno e del controllo erano semplici abbastanza); infine però abbandonai del tutto l' idea di far correre sulle strade un veicolo a vapore. Sapevo che in Inghilterra si adoperavano sulle strade macchine a vapore che erano vere e proprie locomotive e si trascinavano dietro intere file di vagoni. Non era nemmeno difficile l' ideare una grande trattrice a vapore da usarsi nelle maggiori fattorie. Ma le nostre non erano le strade inglesi; esse avrebbero

angariato e sconquassato la più robusta e pesante trattrice. E ad ogni modo non mi sembrava valesse la pena di costruire una trattrice di grandi dimensioni che soltanto pochi ricchi coloni avrebbero potuto comperare.

Non dimisi però l' idea di una carrozza senza cavalli. Il mio lavoro col rappresentante della Westinghouse servì soltanto a confermare l' idea che m' ero formata sulla inadattabilità del vapore ai veicoli leggeri. Questa è la ragione per la quale rimasi soltanto un anno con quella società. Nulla potevano più insegnarmi i grossi rimorchiatori a vapore e le locomotive, ed io non volevo perdere il mio tempo in un' occupazione senza sbocco. Alcuni anni prima, mentre era ancora apprendista, aveva letto sul *World of Science*, che si pubblicava in Inghilterra, del « motore a gas senza rumore », che allora si stava introducendo in quel paese. Credo si trattasse del motore Otto. Era messo in moto dal gas illuminante, aveva un solo largo cilindro, e gli impulsi della forza essendo per tal modo intermittenti richiedevano un volano eccessivamente pesante. Per quanto riguardava il peso, essa non raggiungeva la forza per ogni libbra di metallo che poteva raggiungersi con una macchina a vapore, e l'uso del gas illuminante sembrava escludere anche la possibilità di adoperarla per i servizî di strada. Essa mi riusciva interessante solo in quanto m' interessavo di ogni sorta di macchine. Io seguii, sulle riviste inglesi e americane che ricevevamo all'officina, lo sviluppo del congegno e particolarmente gli accenni ad una possibile sostituzione del gas illuminante con un altro combustibile prodotto dalla vaporizzazione della benzina. L' idea delle macchine a gas non era affatto nuova, ma era questa la prima volta che si fosse fatto uno sforzo realmente serio per metterle sul mercato. Esse erano accolte con interesse meglio che con entusiasmo, e io non ricordo uno che pensasse la macchina a combustione interna poter avere più che una limitata diffusione. Tutte le sagge persone dimostravano in conclu-

sione che tal sistema non poteva competere col vapore. Non mai pensavano che esso potesse aprirsi una propria strada. È questo l'abituale modo di pensare delle persone sagge: sono così sagge e pratiche da saper sempre esattamente perchè qualche cosa non si possa fare: esse vedono sempre i limiti. E perciò anche io non adopero mai periti nel fior dell'età. Se volessi ammazzare le opposizioni con mezzi sleali, io affollerei di periti le file dei miei oppositori. Essi avrebbero una tale farraggine di buoni consigli da rendermi sicuro che potrebbero fare ben poco lavoro.

Il motore a gas m'interessava, ed io ne seguii i progressi, ma per sola curiosità, fino al 1885 o 1886, quando scartata la locomozione a vapore per la vettura che progettavo di costruire un giorno, fui costretto a cercarmi un' altra sorta di forza motrice. Nel 1885 riparai una macchina Otto presso le Eagle Iron Works a Detroit. Nessuno in città s' intendeva di tali macchine. Corse la voce che io le conoscessi, e benchè nessuno di quei congegni fosse passato mai per le mie mani, io m'assunsi il lavoro e lo condussi a termine. Ciò mi offerse occasione di studiare direttamente la nuova macchina, e nel 1887 ne costrussi una sul modello Otto a quattro cicli, tanto per vedere se ne avessi compreso bene i principî. I « quattro cicli » significano che il pistone attraversa quattro volte i cilindri per ottenere un' impulsione di forza. Il primo colpo introduce il gas, il secondo lo comprime, il terzo determina propriamente l'energia con lo scoppio, mentre il quarto espelle il gas superfluo. Il piccolo modello funzionava abbastanza bene; esso aveva una tubatura di un pollice e una spinta di tre pollici; era messo in azione a benzina e, benchè non sviluppasse molta energia, era proporzionatamente più leggero di tutte le macchine finora apparse sul mercato. Io lo cedetti più tardi a un giovanotto, di cui ho dimenticato il nome e che ne abbisognava non so per quale scopo; pro-

babilmente esso è andato distrutto. Questo fu l' inizio della mia attività coi motori a combustione interna.

Mi trovavo allora alla fattoria, dov' ero ritornato, più per comodità dei miei esperimenti che per dedicarmi alla vita dei campi, ed essendo ora un meccanico di prima classe, avevo un' adeguata officina in luogo del bugigattolo dove aggiustavo i balocchi nei miei giorni infantili. Mio padre mi offerse sedici ettari di bosco, se io volessi rinunciare alla mia carriera di meccanico. Io accettai provvisoriamente, poichè il tagliar legna mi dava l'opportunità di sposarmi. Mi sistemai una segheria e un motore trasportabile, e mi diedi a tagliare e a segare il legname del mio possesso. Una parte di quelle assi e di quelle travi si tramutarono in un *cottage* nella mia nuova tenuta, ed ivi incominciò a svolgersi la nostra vita matrimoniale. Non era certo una gran casa — trenta e un piede quadrato di superficie e un piano e mezzo d'altezza — ma era piacevole e comoda. Ad essa aggregai la mia officina, e quando non ero occupato a fare il taglialegna, mi dedicavo ai motori a gas, imparando quali fossero e come fungessero. Leggevo tutto ciò che potessi trovare, ma le maggiori cognizioni mi venivano dal lavoro. Un motore a gas è un' entità misteriosa: non va sempre come dovrebbe. Potete immaginare come funzionassero i primi di questi congegni!

Era l'anno 1890 quando io mi accinsi ad una macchina a due cilindri. Era del tutto impratico l'attenersi a un unico cilindro a scopi di trasporto: il volano era assolutamente troppo pesante. Tra la costruzione della mia prima macchina del tipo Otto a quattro cicli e l' inizio di questa a due cilindri io avevo fatto un gran numero di macchine sperimentali con tubi di ferro. Sapevo dunque bene il fatto mio. Pensavo che il doppio cilindro si sarebbe potuto applicare a un veicolo da grandi strade, e la mia idea originaria era quella di collocarlo sopra un biciclo in diretto collegamento con l' asse della vettura, in modo da permettere

alla ruota posteriore del biciclo di fungere da regolatrice. La celerità doveva essere regolata soltanto mediante la valvola del gas. Io non portai mai a compimento questo progetto, poichè ben presto mi si rese evidente che la macchina, il serbatoio di benzina e i necessarî annessi, sarebbero stati senz'altro troppo pesanti per un biciclo. Il concetto dei due cilindri complementari era quello di affidare alternamente all'uno la forza della propulsione mentre l'altro scaricava i suoi gas. Ciò permetteva di ridurre il peso del volano necessario alla regolazione dell'energia. Il lavoro fu incominciato nella mia officina campestre. Poi mi si offerse un posto di ingegnere e meccanico nella Detroit Electric Company, con lo stipendio di quarantacinque dollari al mese. Lo accettai perchè mi rendeva di più che non mi rendesse la fabbrica, e aveva deliberato di abbandonare in un modo o nell'altro la vita rustica. Il legname era stato tutto tagliato. Prendemmo in affitto una casa a Detroit, nella Bagley Avenue. L'officina si traslocò con noi, e fu accomodata in una baracca di cotto dietro la casa. Per parecchi mesi io lavorai dapprima con la squadra di notte della Compagnia d'elettricità, e con ciò mi rimaneva ben poco tempo per i miei proprî lavori; ma poi passai alla squadra di giorno, e tutte le sere e tutte le notti del sabato lavoravo al mio nuovo motore. Non posso dire che fosse un lavorare molto duro. Nessun lavoro che interessi è mai duro. Ero sicuro del mio successo. Esso vien sempre se voi lavorate abbastanza strenuamente. Ma mi era una gran cosa il vedere mia moglie anche più fiduciosa di me. Ella è sempre stata così.

Io dovevo lavorare dalle fondamenta: voglio dire che quantunque mi fosse noto che buon numero di persone si stavano occupando della carrozza senza cavalli, non potevo sapere che cosa facessero. I più aspri problemi da superare riguardavano la produzione e l'esaurimento della scintilla e l'eliminazione del peso eccessivo. In quanto concerneva la trasmissione, l'ingranaggio direttivo e la

struttura generale, potevo valermi della mia esperienza con le trattrici a vapore. Nel 1892 completai la mia prima automobile, ma soltanto nella primavera seguente essa corse in modo da soddisfarmi. Cotesta mia prima vettura si avvicinava all' aspetto della vetturetta. C' erano due cilindri di due pollici e mezzo di tubatura e uno stantuffo di sei pollici, montati fianco a fianco sopra l' asse posteriore. Li avevo ricavati dal tubo di scarico di una macchina a vapore che avevo comprata. Essi sviluppavano una forza di circa quattro cavalli. La forza era trasmessa dal motore all' asse trasversale mediante una cinghia, e da questa, per mezzo di una catena, era riportata alla ruota di dietro. La vettura poteva contenere due persone, avendo un sedile sospeso a due sostegni e posando con tutta la carrozzeria su molle ellittiche. C' erano due gradi di velocità — l' uno a dieci, e l' altro a venti miglia all' ora — che si ottenevano manovrando la cinghia mediante una leva ad uncino collocata dinanzi al posto del conduttore. Spinta all' innanzi, la leva dava la massima velocità, spinta all' indietro, la minore; se la leva era in posizione verticale, la vettura poteva correre liberamente. Per arrestare la macchina si doveva soltanto lasciar andare la leva e percotere il freno col piede. Non c' era movimento a ritroso, e altre velocità che quelle dipendenti dalla cinghia potevano ottenersi mediante la valvola. Le parti di ferro per lo scheletro della carrozza, il sedile e le molle, le avevo comperate. Le ruote erano ruote di bicicletta di ventotto pollici, con cerchi di gomma. La ruota direttrice era stata da me gettata secondo un modello che mi feci, e da me era stata eseguita ogni parte meccanica più delicata. Una delle caratteristiche che trovai necessarie fu un ingranaggio di compensazione che permetteva di applicare la stessa energia a ciascuna delle ruote posteriori allo svolto delle curve. La macchina, comunque, pesava circa 225 chilogrammi. Un serbatoio posto sotto il sedile conteneva tre galloni di benzina, coi quali il mo-

tore s' alimentava mercè un piccolo tubo e una valvola. L' accensione seguiva per mezzo di scintilla elettrica. La macchina, originariamente, era raffreddata ad aria: ossia, per essere più esatti, il motore non era raffreddato affatto. Trovai che dopo una corsa di un' ora o più, il motore si era riscaldato, e quindi ben presto disposi intorno ai cilindri un mastello d'acqua, e lo congiunsi con tubi a un serbatoio situato nella parte posteriore della vettura sopra i cilindri.

Quasi tutti questi particolari svariati erano stati da me studiati completamente in precedenza. A cotesto metodo mi attenni sempre nel mio lavoro. Disegnato dapprima un progetto, io ne elaboro ogni particolare prima di procedere alla costruzione. Giacchè altrimenti s' andrebbe incontro a una grande perdita di tempo nel cercare espedienti durante il procedere del lavoro, e l' articolo compiuto mancherebbe di coerenza. Esso non avrebbe la giusta proporzione delle sue parti. Molti inventori soccombono perchè non sanno ben distinguere tra il progettare e lo sperimentare. Le maggiori difficoltà che m' ebbi nella costruzione mi venivano dal procacciare i materiali adatti. Poi veniva il problema dello strumentario. C' erano stati qualche accomodamento e qualche modificazione nei particolari del disegno; ma in ciò mi rendeva molto parco il fatto che non avevo nè tempo, nè denaro per cercarmi i materiali migliori per ogni pezzo. Ma nella primavera del 1893 la macchina incominciò a correre con una certa mia soddisfazione, e mi diede l' opportunità di controllarne ulteriormente sulle strade la struttura ed i materiali.

CAPITOLO II

CIÒ CHE IMPARAI DEGLI AFFARI

La mia « gasoline buggy » (vetturetta a benzina) fu la prima e per lungo tempo la sola automobile di Detroit. Era considerata come una specie di flagello, poichè faceva rumore e spaventava i cavalli. Essa inoltre arrestava il transito. Giacchè dovunque io fermassi la mia macchina in città, la gente faceva crocchio prima che io potessi rimetterla in moto. Se la lasciavo sola anche per un minuto, c' era sempre la persona curiosa che tentava di farla correre. Infine io dovetti portar sempre con me una catena per legar la macchina ad un fanale, se la dovessi lasciare in qualche sito. Poi vennero gli impicci con la polizia. E veramente non saprei dire perchè, in quanto non v' erano a quei tempi, che io ricordi, leggi moderatrici della velocità. Comunque, io ebbi a procurarmi uno speciale permesso dal sindaco, e così per un certo tempo mi godetti il privilegio di essere in America il solo *chauffeur* con la debita licenza. Io percorsi su questa macchina circa un migliaio di miglia tra il 1895 e il 1896, e quindi la vendetti a Carlo Ainsley di Detroit per duecento dollari. Fu questo il mio primo affare commerciale. Non avevo costruito l' automobile per venderla, ma soltanto per fare un esperimento. Avevo bisogno di crearmi un' altra vettura. Ainsley aveva bisogno di comperarne una. Potevo

ora usare il denaro, e non avemmo difficoltà a intenderci sul prezzo.

Non era affatto mio intendimento di costruire automobili in così meschina misura. Io aspiravo alla grande produzione; ma ciò presupponeva che io avessi dapprima qualche cosa da produrre. Non c'è scopo a precipitare le cose. Io incominciai la mia seconda vettura nel 1896; era molto somigliante alla prima, ma un po' più leggera. Avevo conservato la cinghia di trasmissione, che non abbandonai se non qualche tempo dopo; le cinghie andavano molto bene, fuorchè col tempo caldo. Soltanto per questo adottai più tardi gli ingranaggi. Imparai molte cose da cotesta mia vettura. Altri nel nostro paese e all'estero stavano in quegli anni costruendo automobili, e nel 1895 appresi che una vettura germanica Benz era esposta nel negozio Macy a New-York. Feci tosto il viaggio per conoscerla; ma nulla c'era nella sua struttura che valesse la pena di soffermarvisi. Aveva anch'essa la cinghia di trasmissione, ma era molto più pesante della mia vettura. Il mio lavoro mirava alla leggerezza; i costruttori stranieri non hanno mai mostrato d'apprezzare ciò che significhi la lievità del peso. Io fabbricai tre vetture in tutto nella mia bottega domestica, e tutte e tre corsero per anni sulle vie di Detroit. Conservo tuttora la mia prima automobile; la ricomperai pochi anni dopo da un tale a cui il signor Ainsley l'aveva venduta. Essa mi costò un centinaio di dollari.

Durante tutto questo tempo, conservai la mia posizione nella Compagnia di elettricità, e a grado a grado fui promosso ad ingegnere con lo stipendio di cento e venticinque dollari al mese. Ma i miei esperimenti coi motori a gas non mi conciliavano la simpatia del presidente della Compagnia più che le mie inclinazioni meccaniche mi avessero conciliato la simpatia di mio padre. Non già che il mio superiore fosse contrario in generale agli espe-

rimenti: soltanto agli esperimenti con motori a gas. Ancora sento le sue parole:

— L'elettricità, sì, è l'avvenire. Ma il gas, no!

Egli aveva ampî motivi per il suo scetticismo, se vogliamo usare questa mite parola. Praticamente nessuno aveva allora la più remota nozione sull'avvenire delle macchine a combustione interna, mentre eravamo giunti al momento del grande sviluppo dell'elettricità. Come succede con ogni principio relativamente nuovo, si aspettava dall'elettricità che essa facesse molto più di quello che anche ora ci possiamo ripromettere da lei. Io non vedevo l'utilità di sperimentare la forza elettrica per il mio scopo. Una vettura da strada maestra non poteva esser fatta correre sopra un sistema di fili elettrici, anche se i fili elettrici fossero stati meno costosi; non era in vista alcuna batteria d'accumulatori che potesse riuscire pratica per il peso. Una vettura elettrica doveva di necessità essere limitata nel raggio d'azione e contenere un numero di macchine motrici sproporzionato all'energia esercitata. Questo non vuol dire che io tenessi allora o tenga ora l'elettricità in poco conto; noi non abbiamo ancora incominciato a servirci dell'elettricità. Ma essa ha il suo posto, e il motore a combustione interna ha il suo. Nessuno dei due può sostituire l'altro: e questa è una grande fortuna.

Io posseggo la dinamo alla quale dapprima dovevo attendere presso la Detroit Edison Company. Quando iniziai il nostro opificio nel Canadà, la comperai in un ufficio alla quale era stata venduta dalla Compagnia d'elettricità; la feci riaccomodare un poco, e per parecchi anni essa rese eccellenti servizî nella fabbrica canadese. Quando l'aumento degli affari ci permise di creare un nuovo impianto meccanico, io feci trasportare il vecchio motore nel mio Museo: una stanza in Dearborn, che contiene un gran numero dei miei cimelî meccanici.

La Edison Company mi offerse la sovrintendenza generale della compagnia, ma alla sola condizione che io

avrei smesso il mio apparecchio a gas e mi sarei dedicato a qualche cosa di realmente proficuo. Io dovevo scegliere tra il mio lavoro e la mia automobile. Io scelsi l' automobile, o per meglio dire rinunciai al mio posto. Giacchè di una vera e propria scelta non era il caso di parlare, in quanto io già sapevo che la mia vettura avrebbe avuto un successo sicuro. Abbandonai il mio posto il 15 agosto 1899, ed entrai nell' industria automobilistica.

Si può considerarlo un passo ardito, perchè io non avevo mezzi personali. Tutto il denaro che potevo risparmiare sulla mia vita era adoperato negli esperimenti. Ma mia moglie era d'accordo con me che l' automobile non poteva essere abbandonata, e che noi avevamo da fabbricarla o da spezzarla. Non c' era richiesta di automobili sul mercato: non ce n' è mai per un nuovo articolo. Esse erano accettate supergiù alla maniera che si vede più recentemente per gli aeroplani. Dapprima, la « carrozza senza cavalli » fu considerata nulla più che un nuovo capriccio, e molte sagge persone spiegavano con tutti i particolari perchè essa non sarebbe potuta essere mai che un giocattolo. Nessun finanziere vedeva in essa una possibilità commerciale. Io non posso imaginare perchè ogni nuovo mezzo di trasporto incontri siffatta opposizione. Ancora oggi ci son quelli che scuotono la testa parlando del lusso dell'automobile e ammettono soltanto a denti stretti che forse l'autocarro può riuscire di qualche utilità. Ma da principio era difficile il trovare in chiunque la sensazione che l' automobile potesse essere un grande fattore nella industria. Gli ottimisti speravano tutt' al più in uno sviluppo simile a quello della bicicletta. Quando si riconobbe che le automobili realmente correvano e parecchi costruttori incominciarono a lanciare le loro vetture, l' immediata richiesta fu per quelle che sarebbero andate più presto. Curioso, ma naturale sviluppo, quest' idea della corsa sportiva! Io non pensai mai allo sport, ma il pubblico si rifiutava di considerare l' automobile sotto altra luce che

quella del balocco rapido. Quindi più tardi dovemmo entrare nella gara di velocità anche noi. L'industria era tenuta indietro da questa infatuazione per la corsa rapida che si manifestò nei primordi, giacchè l'attenzione dei costruttori era distolta a far vetture veloci anzichè vetture buone. Era un affare da speculatori.

Un gruppo d'uomini dallo spirito speculativo organizzò, tosto che io ebbi lasciato la Compagnia d'elettricità, la Detroit Automobile Company per lo sfruttamento della mia vettura. Io ero l'ingegnere in capo e godevo una modesta partecipazione agli utili. Per tre anni noi continuammo a fare automobili sul modello, più o meno, della mia prima vettura. Ne vendevamo ben poche: io non potevo trovare alcun aiuto che mi permettesse di costruire automobili migliori da vendere a pubblico più largo. Tutto il pensiero dell'azienda consisteva nel raccogliere ordinazioni e nel ricavare per ogni vettura il maggior prezzo possibile. L'idea dominante sembrava esser quella di ghermire il denaro. E trovandomi senz'alcuna autorità tranne quella che mi dava la mia posizione d'ingegnere, io dovetti riconoscere che la nuova Compagnia non era il veicolo col quale potevano attuarsi le mie idee, bensì soltanto un consorzio per far denaro... che non faceva molto denaro. Nel marzo 1902 mi licenziai, deliberato a non mettermi mai più agli ordini d'altri. La Detroit Automobile Company divenne più tardi la Cadillac Company, di proprietà dei Lelands, che entrarono nell'azienda successivamente.

Io presi in affitto un magazzino — una baracca di mattoni a un piano al N. 81 di Park-Place — per continuarvi i miei esperimenti e per scoprire che cosa fossero veramente gli affari. Io pensavo che essi dovessero essere alcunchè di molto diverso da quello che mi si erano dimostrati nella mia prima avventura.

L'anno che dal 1902 corse fino alla fondazione della Ford Motor Company fu praticamente un anno d'indagine. Nell'unica stanza della mia baracchina di mattoni, io

lavoravo allo sviluppo di un motore a quattro cilindri e contemporaneamente cercavo di venire a capo di quello che fossero realmente gli affari e se fosse proprio necessario che essi si riducessero a un' egoistica caccia al denaro quali mi si erano mostrati nella mia prima breve esperienza. Dal periodo della prima mia vettura che ho descritta fino alla fondazione dell' attuale mia Compagnia, io costrussi in tutto circa venticinque automobili, delle quali diciannove o venti furono fatte per la Detroit Automobile Company. L'automobile era passata dallo stadio iniziale, in cui bastava che essa potesse correre, allo stadio della grande velocità. Alessandro Winton di Cleveland, il creatore dell' automobile Winton, era il campione d'America per la vettura da corsa e sfidava chiunque a misurarsi con lui. Io progettai un motore chiuso a due cilindri dal tipo più massiccio di quello che avevo finora usato, lo adattai nello « chassis », trovai che non lasciava a desiderare di velocità, e convenni con Winton per una gara di corsa. Ci incontrammo sulla pista di Grosse Point a Detroit. Lo battei. Fu quella la mia prima gara, ed essa mi diede la notorietà sotto quell' unica forma alla quale il pubblico si mostrava accessibile.

Il pubblico non aveva altro pensiero sulle automobili se non che esse fossero rapide e battessero altre automobili da corsa. La mia ambizione di costruirne la più veloce del mondo mi indusse a progettare un motore a quattro cilindri. Ma di ciò dirò più tardi.

L' aspetto più sorprendente degli affari quali erano condotti, era la grande importanza data alla finanza e la poca importanza data al servizio. Questo mi sembrava il rovescio del processo naturale per cui il denaro deve venire come risultato del lavoro e non precedere il lavoro. Il secondo aspetto che mi colpì negli affari fu la generale indifferenza ai migliori metodi di lavorazione fino a tanto che un prodotto qualsiasi si vendeva e apportava denaro. In altre parole, secondo tutte le apparenze, un articolo non

era fabbricato con riguardo ai grandi servizî che poteva averne il pubblico, ma con riguardo alla quantità di denaro che si poteva ricavarne: e ciò senza alcuna particolar cura della soddisfazione del cliente. Bastava che gli si vendesse. Un cliente malcontento non era riguardato come un uomo di cui si fosse violata la buona fede, bensì come un individuo incomodo, oppure come una possibile fonte di nuovo guadagno quando si sarebbe eseguito il lavoro con quella correttezza tecnica che avrebbe dovuto usarsi la prima volta. Per esempio, nel ramo automobilistico, non si aveva alcuna preoccupazione di ciò che sarebbe avvenuto della macchina quando una volta la si fosse venduta. Non si badava a quanta benzina essa consumasse per ogni miglio; non importava quanto lavoro essa potesse effettivamente fornire; e se andava in sconquasso e dovevano esservi rimessi dei pezzi, tanto peggio per il compratore. Era considerato buon affare il vendere i pezzi al più alto prezzo possibile, secondo la teoria che, avendo l'uomo già acquistato la macchina, l'uomo doveva forzatamente possedere i pezzi necessarî e quindi pagarli a qualunque prezzo.

L'industria automobilistica non si reggeva su quella che io chiamerei una base onesta, (e ciò anche lasciando da parte la base scientifica del punto di vista della costruzione), ma non era peggiore che le altre industrie in generale. Era il periodo, come ben si può ricordare, in cui molte imprese erano finanziate e messe in moto. I banchieri, che fino a quel momento si erano limitati a occuparsi delle ferrovie, si rivolgevano alle industrie. Il mio pensiero, allora come oggi, era quello che se un uomo eseguisse a dovere il suo lavoro, il prezzo che egli ne avrebbe ricavato, il guadagno e tutte le altre questioni finanziarie si sarebbero messe a posto da sè, e che un'azienda aveva da incominciare in piccole proporzioni e da svilupparsi gradatamente mercè i proprî redditi. Se non ci fossero redditi, questo doveva costituire un avvertimento al proprie-

tario che egli perdeva il suo tempo e che non era l'uomo fatto per quel ramo d'affari. Non ho mai trovato necessario di cambiare queste vedute, ma scopersi che questa semplice formula del far lavoro buono e dell'ottenerne equo pagamento era stimata troppo fiacca per l'industria moderna. Il piano, secondo il quale si lavorava a preferenza in quei tempi, consisteva nel partire coi più larghi mezzi capitalistici e nel vendere tosto il massimo numero possibile di azioni e di obbligazioni. Tutto il denaro che restava dopo la vendita delle azioni e la relative spese e competenze di sensali, era messo poi quasi controvoglia nella vera e propria fondazione dell'impresa. Una buona impresa non era quella che faceva buon lavoro e rendeva adeguato profitto. Una buona impresa era quella che offriva l'opportunità di mettere in circolazione grandi quantità di azioni e di obbligazioni ad alte quote. Le azioni e le obbligazioni, non il lavoro, erano l'importante. Io in verità non potevo raffigurarmi come si potesse aspettare che un'impresa vecchia o nuova fosse capace di caricare sul suo prodotto gli interessi di un enorme numero d'obbligazioni e di vendere tuttavia il suo prodotto a prezzi adeguati. Non sono stato mai capace di persuadermi di ciò.

La mia mente è stata sempre refrattaria a comprendere secondo quale teoria sia da calcolarsi il tasso d'interesse dell'originario capitale d'impianto di un'industria. Quegli uomini d'affari che si chiamano finanzieri dicono che il denaro «vale» il 6 per cento, o il 5 per cento, o il 4 per cento, e che se in un'industria sono investiti centomila dollari, l'uomo che ha fatto l'investizione è autorizzato a gravare il danaro del relativo pagamento d'interessi, poichè, se invece di mettere quel denaro nell'impresa, egli lo avesse messo in una Banca o in carte di rendita, un profitto non gli sarebbe sicuramente mancato. Questo concetto è alla radice di molti fallimenti industriali e di molti insuccessi nei servizi. Il denaro non vale un importo determinato. Come denaro esso non vale nulla,

poichè non può far nulla da sè. La sua unica utilità consiste nel comperare strumenti di lavoro o prodotti di strumenti. Perciò il denaro vale ciò che esso è capace di aiutarvi a produrre o a comperare, e nulla più. Se un uomo pensa che il suo denaro debba rendergli il 5 o il 6 per cento, lo collochi egli dove può ottenere questo interesse; ma il denaro collocato in un'impresa non è il carico di un'impresa... o almeno non dovrebbe essere. Esso cessa di essere denaro e diviene, o per lo meno dovrebbe divenire, un ordigno di produzione, e il suo valore è pertanto quello di ciò che esso produce: e non già una somma fissata conforme a una certa scala che non ha alcun riferimento con lo speciale affare in cui è stato collocato il denaro. Ogni reddito dovrebbe venire dopo la produzione, e non prima.

Gli uomini d'affari credevano che si potesse ottenere ogni cosa purchè essa fosse « finanziata ». Se non andava col primo finanziamento, allora si pensava a farne un secondo. Il processo di questo « secondo finanziamento » era semplicemente il far correre buon denaro dietro il cattivo. Nella maggioranza dei casi la necessità di un rinnovamento dei mezzi finanziari nasce dalla cattiva amministrazione, e l'effetto di esso si risolve nel pagare i poveri amministratori perchè essi possano prolungare alquanto l'esistenza della loro cattiva amministrazione. È niente altro che una proroga del giorno del giudizio. Questo espediente del rinnovamento dei capitali è un trucco dei finanzieri speculatori. Il loro denaro non ha virtù nè meriti se essi non possono metterlo in relazione con qualche cosa che rappresenti un lavoro reale; e questo essi non possono fare se il suddetto lavoro, in un modo o nell'altro, non sia condotto miseramente. Così i finanzieri speculatori si creano l'illusione di esporre il loro denaro in qualche cosa utile. Ma questo non è: essi lo espongono alla dissipazione.

Io decisi in modo assoluto che non mi sarei unito

mai ad un' impresa, in cui la finanza precedesse il lavoro o in cui avessero parte finanzieri o banchieri. Decisi inoltre che, se non vi fosse mezzo d'avviarmi a quella specie d' attività che io pensavo potersi gestire nell' interesse del pubblico, io semplicemente avrei rinunciato a qualunque avviamento. Giacchè la mia breve esperienza personale, insieme con quello che vedevo succedere intorno a me, mi dava prove sufficienti che gli affari intesi come un semplice giuoco per guadagnare denaro non meritavano che ci si spendesse molto pensiero e non erano senz' altro il posto per un uomo che aveva l' intimo bisogno di compiere qualche cosa. Non mi parve quella la giusta via per far denaro. E ancora aspetto che mi si dimostri essere quella la giusta via. Il solo fondamento di una industria reale, io insisto, è che essa renda servizio.

Un industriale non ha tutto sbrigato col suo cliente quando gli ha fatto la vendita. Egli ha allora appena incominciato a trattare col suo cliente. Nel caso di una automobile la vendita della macchina rappresenta appena un'introduzione. Se la macchina non rende servizio, meglio varrebbe per l' industriale che questa introduzione non fosse avvenuta, giacchè egli avrà la peggiore delle «reclames»: un cliente disgustato. V' era nei primi giorni dell' automobilismo qualche cosa di più che una tendenza a vedere nella vendita della macchina la fine concreta di tutto e a non curarsi di ciò che fosse per avvenire in seguito del compratore. Questo è il punto di vista miope del trafficante per commissione. Se il trafficante è compensato soltanto per ciò che egli vende, non è da aspettarsi da lui che egli eserciti grande sforzo sopra un cliente del quale non c'è da cavare un'altra commissione. Ed è precisamente su questo punto che noi più tardi imperniammo il nuovo sistema di vendita delle Ford. Il prezzo e la qualità della vettura ci avrebbero dato indubbiamente uno smercio, ed un largo smercio. Noi andammo al di là. Un uomo che comperava una nostra mac-

china era per mia opinione in diritto di aver l'uso continuo di questa macchina, e perciò se egli subiva un guasto di qualsiasi specie, era nostro dovere di procurare che la macchina fosse al più presto possibile reintegrata nella debita forma. Nel felice successo della vettura Ford, la pronta reintegrazione del servizio fu uno degli elementi decisivi. Molte delle costose automobili di quel tempo erano mal provvedute di stazioni di riparazione. Se la vostra vettura subiva un guasto, eravate nelle mani del riparatore locale, mentre avevate il diritto che ci pensasse il fabbricante. Se il riparatore locale era un provvido uomo che teneva in deposito un buon contingente di pezzi (benchè in gran numero di vetture i pezzi non potessero scambiarsi dall' una all' altra), il proprietario si poteva chiamare fortunato. Ma se il riparatore era uomo senza espedienti, con una conoscenza inadeguata delle automobili e un disordinato desiderio di cavare un buon affare da ogni vettura che entrasse dalla sua porta, allora anche un lieve guasto significava settimane di magazzinaggio con la conclusione in un grosso conto di riparazioni che bisognava saldare prima di poter riprendere la macchina. Queste officine di riparazioni furono per un certo tempo la massima minaccia allo sviluppo dell' industria automobilistica. Fino ad anni abbastanza recenti, come il 1910 e il 1911, il proprietario di un' automobile era riguardato essenzialmente come un riccone da cui bisognava spremer denaro. Noi affrontammo questa situazione risolutamente, e fin dal primo momento. Non volevamo che il nostro smercio fosse arrestato da uomini stolidamente ingordi.

Con ciò io anticipo il mio racconto di qualche anno! Ciò che volevo dire è semplicemente questo: che l'assoggettamento al predominio dei finanzieri nuoce ai servizî dell' industria, poichè quelli mirano al dollaro immediato. Se lo scopo primo è quello di guadagnare una certa somma di denaro, poi debbono subentrare circostanze

particolarmente fortunate o devono esservi ampî civanzi per la continuità dei servizî, affinchè l'affare di domani non abbia da esser sacrificato al dollaro d'oggi.

Io osservai inoltre in molti uomini d'affari l'inclinazione a sentire la propria missione come alcunchè di gravoso: essi lavoravano per il giorno nel quale avrebbero potuto ritirarsi e vivere di rendita; lavoravano per uscire al più presto dalla lotta. La vita sembrava loro una battaglia da doversi finire quanto prima possibile. Questo era un altro capitolo al quale non riusciva ad adattarsi il mio cervello, poichè, io ragionavo, la vita non è una battaglia se non contro la nostra tendenza a metterci a riposare. Se il fossilizzarsi è successo, allora tutto ciò che è da fare è il prendere allegramente il lato poltronesco della nostra vita; ma se il progredire è successo, allora bisogna levarsi ogni mattino ben svegli e restarsene svegli tutto il giorno. Io vidi grandi imprese divenire semplicemente il fantasma del loro nome, perchè taluno pensava che esse dovessero essere gestite come erano state sempre gestite, e benchè la gestione fosse potuta essere eccellente ai suoi giorni, questa eccellenza consisteva ad ogni modo nell'alacrità quotidiana, e non nella servile ossequenza a ciò che si era fatto ieri. La vita, come io la vedo, non è sedentarietà, ma viaggio. Anche l'uomo che si sente perfettamente « messo a riposo », non è in realtà a riposo: bensì fa il suo cammino indietro. Ogni cosa fluisce, ed è a ciò predisposta. La vita scorre. Noi possiamo forse abitar sempre nella stessa casa sulla stessa via, ma l'uomo che vi abita non è sempre lo stesso.

E dalla stessa illusione che la vita sia una battaglia che può esser perduta per ogni falsa mossa, io ho osservato nascere un grande amore per la regolarità. Gli uomini si abituano a una mezza vitalità. Accade di rado che il ciabattino si approprî la nuova maniera moderna di suolar le scarpe, e che l'artigiano introduca volontieri nuovi metodi nel suo laboratorio. L'abitudine conduce a una certa

inerzia, ed ogni disturbo di essa colpisce lo spirito come un malessere. Si ricorderà che quando fu fatto uno studio sul lavoro delle officine, nell'intendimento di insegnare agli operai a produrre con minore spreco di movimento e minor fatica, esso trovò le massime opposizioni negli operai stessi. Sospettavano questi bensì che si trattasse semplicemente di un giuoco per trarre da loro un maggior rendimento; ma quello che più li irritava era la prospettiva di dover uscire dai solchi nei quali si erano abituati a lavorare. Gli uomini d'affari vanno in rovina insieme con le loro imprese perchè amano le vecchie vie al punto da non sapersi risolvere a cambiarle. Li si trova da ogni parte cotesti uomini che non sanno che ieri è passato, e che si son destati anche questa mattina con le loro idee dell'anno scorso. Potrebbe quasi scriversi come una formula che quando un uomo incomincia a pensare d'aver trovato il suo metodo, egli farebbe meglio a incominciare un più investigativo esame di sè per scoprire se qualche parte del suo cervello non sia andata a dormire. C'è un sottile pericolo in un uomo il quale pensi di essersi « messo a posto » per tutta la vita. Ciò significa che al prossimo giro della ruota del progresso egli sarà buttato fuori.

D'altra parte, c'è la grande paura d'essere trovato ridicolo. Tanti uomini temono d'esser tenuti per pazzi! Io concedo che la pubblica opinione è una polizia potente per coloro che ne hanno bisogno. E forse è vero che la maggioranza degli uomini ha bisogno del freno della pubblica opinione. Questa può far sì che un uomo si contenga meglio di quello che altrimenti farebbe: e se moralmente non sia migliore, tale almeno apparisca sotto l'aspetto delle sue funzioni nel consorzio sociale. E tuttavia non è proprio una cattiva cosa l'essere un pazzo per la causa della giustizia. Ed è un'eccellente verità che siffatti pazzi soglion vivere abbastanza lungamente per provare che non erano pazzi, quando non lo provi l'opera superstite da loro incominciata quando vivevano.

L'influenza del denaro — la pressione per ricavar profitto da un' investizione di capitale — e la trascuranza e l' indebolimento del lavoro che ne conseguono e si riflettono quindi sui servizî, mi si rivelarono in molte guise. Essi sembravano essere alla radice della maggior parte degli inconvenienti. Erano la causa dei bassi salari: giacchè se il lavoro non è ben diretto, non si possono pagare alte mercedi. E se tutta l'attenzione non è concentrata sul lavoro, esso non può essere ben diretto. La maggior parte degli uomini hanno bisogno di esser liberi per lavorare: col sistema vigente essi non potevano esser liberi. Durante il mio primo esperimento io non ero libero; non potevo dare pieno svolgimento alle mie idee. Ogni cosa doveva essere concepita per far denaro; l'ultima considerazione era il lavoro. E il lato più curioso di tutto ciò era l' insistenza nel predicare che era il denaro e non il lavoro quello che contava. Nessuno era colpito dall'assurdità che il denaro avesse la precedenza sul lavoro, sebbene ognuno dovesse ammettere che dal lavoro doveva venire il guadagno. Pareva si desiderasse trovare una scorciatoia per il denaro e passare per quella che si presentava più ovvia: cioè attraverso il lavoro.

Ed eccoci alla concorrenza. Io potevo rilevare che la concorrenza era supposta essere una minaccia e che ogni buon capitano d' industria teneva al largo i suoi competitori creandosi un monopolio con mezzi artificiali. Il pensiero era quello che ci fosse soltanto un certo numero d'uomini capaci di comperare e che era necessario quindi prevenire ogni altrui commercio con loro. Taluno ricorderà che più tardi molti produttori d'automobili si unirono in associazione sotto l'egida della Potente Selden, che rendeva loro possibile di controllare entro i limiti legali il prezzo e la quantità delle automobili prodotte. Essi avevano un' idea che è propria di tanti consorzî di produttori: la ridicola credenza che si possa ricavare maggior profitto facendo meno lavoro che non più lavoro. Con-

cetto, a mio parere, molto antiquato. Io non potevo capacitarmi allora, nè ci riesco pur oggi, che non ci sia sempre abbastanza da fare per l'uomo che conduce innanzi il proprio lavoro: il tempo speso nel combattere la concorrenza è sprecato: lo si sarebbe speso meglio nel lavorare. C' è sempre abbastanza gente pronta a comperare ed ansiosa di comperare, purchè voi sappiate fornirle ciò che le abbisogna e a prezzi convenienti: e tale verità si applica altrettanto bene alle prestazioni personali quanto alle merci.

Durante il tempo di queste mie riflessioni, io ero ben lungi dallo starmene ozioso. Noi eravamo occupatissimi intorno a un motore a quattro cilindri e alla costruzione d'un paio di grosse macchine da corsa. Io avevo tutto il tempo a mia disposizione, poichè non lasciavo mai i miei affari. Io non credo che un uomo possa mai lasciare i suoi affari. Egli ci deve pensare di giorno e deve sognarli di notte. È una bella cosa il sistemarsi il lavoro in ore d'ufficio, il pigliarlo su ogni mattina, lo smetterlo ogni sera, e il non curarsene più fino alla mattina seguente. È perfettamente possibile il fare anche questo, se si è così costituiti da accettar volentieri una direzione superiore per tutta la vita, da essere un impiegato, sia pure un impiegato responsabile, ma non mai un direttore o amministratore d'aziende. Un lavoratore manuale deve avere un limite d'orario, poichè altrimenti subentrerebbe l'eccesso della fatica. Se egli intende di rimaner sempre un lavoratore manuale, allora conviene che egli si abitui a dimenticare il proprio lavoro al fischio della sirena; ma se egli intende di andare innanzi e di far qualche cosa di suo, la sirena gli è soltanto un segnale per mettersi a riflettere sul lavoro della sua giornata con l'intento di scoprire come lo si potrebbe far meglio.

L'uomo che ha la massima capacità di lavoro e di pensiero è quegli che è chiamato al successo. Io non mi arrogo di dire, perchè non lo so, se l'uomo che lavora sempre, che non abbandona mai i proprî affari, che mette tutto sè

stesso nell'andare innanzi, e che perciò difatti va innanzi, sia più felice dell'uomo che si attiene alle sue ore d'ufficio, braccia e cervello. Non è affatto necessario che si risolva tale questione. Una macchina da dieci cavalli non tirerà come una da venti. L'uomo che regola il suo cervello sulle ore d'ufficio limita i cavalli della propria energia. Se egli si trova contento a tirare soltanto il carico che egli ha, bene o male, questo è affar suo: ma egli non deve lamentarsi se un altro che ha aumentato i cavalli della propria energia, è capace di tirare più di lui. Comodità e lavoro dànno differenti risultati. Se un uomo ha bisogno di comodità e la ottiene, non ha motivo di lagnarsi. Ma egli non può aver l'una e gli altri, la comodità e i risultati del lavoro.

Riassumendo, ciò che io sopratutto imparai concretamente intorno agli affari in quell'anno — e poi d'anno in anno ne imparai di più senza trovar necessario di mutare le mie prime conclusioni — può esprimersi così:

1. Che alla finanza è dato un posto preponderante sul lavoro, e che perciò essa tende a uccidere il lavoro e a distruggere i concetti fondamentali dei servizî.

2. Che il pensare dapprima al denaro anzichè al lavoro mette in corpo la paura degli insuccessi, la quale poi sbarra ogni via dell'attività: essa rende l'uomo sbigottito della concorrenza, dei cambiamenti di sistemi, dell'operare in qualunque senso che possa cangiare le sue condizioni.

3. Che la via è aperta a chiunque pensi, prima di tutto, alla prestazione di un servizio, ad eseguire il proprio lavoro nel miglior modo possibile.

CAPITOLO III

LO SLANCIO NELLA VERA INDUSTRIA

Nella piccola baracca di mattoni al N. 81 di Park Place io ebbi ampia opportunità di elaborare il disegno e alcuni dei metodi di costruzione di una nuova vettura. Anche se però mi fosse stato possibile creare un'organizzazione in tutto secondo il mio cuore — cioè tale che la buona esecuzione del lavoro e la soddisfazione del pubblico vi fossero i fattori dominanti — era evidente che io non avrei mai potuto produrre un'automobile perfettamente buona da smerciarsi a basso prezzo fino a tanto che sussistessero i presenti metodi di produzione a rompicollo.

È noto a tutti che riesce sempre possibile il far meglio una cosa la seconda volta. Io non so perchè l'industria in generale non avesse riconosciuto questo come un fatto fondamentale, se non forse perchè gli industriali avevano una tal furia di aver qualche cosa da vendere che essi non si prendevano il tempo per l'adeguata preparazione. Lavorare « su ordinazione », anzichè lavorare in massa, è un'abitudine, una tradizione, che ci è discesa, io suppongo, dagli antichi giorni del lavoro a mano. Chiedete a un centinaio di persone come esse desiderino fatto un determinato articolo. Circa ottanta non lo sapranno; si rimetteranno in voi. Quindici penseranno di dover dire qualche cosa, mentre cinque avranno realmente le loro preferenze e le loro ragioni. I novantacinque, costituiti da

quelli che non sanno e si rimettono in voi e dai quindici che non sanno ma non si rimettono, compongono il vero mercato per ogni prodotto. I cinque che vogliono qualche cosa di speciale possono o non possono aver i mezzi di pagare il prezzo d'uno speciale lavoro. Se hanno i mezzi, possono avere il lavoro; ma essi costituiscono un mercato particolare e limitato. Dei novantacinque, forse dieci o quindici vorranno pagare il prezzo d'un lavoro di qualità. Dei rimanenti, un certo numero bada soltanto al prezzo, senza riguardo alla qualità. Le file di costoro si vanno assottigliando ogni giorno. I compratori imparano a comperare. La maggior parte terrà conto della qualità e cercherà di avere per ogni dollaro quanto più è possibile di qualità buona. Se tuttavia voi riuscite a scoprire ciò che a questo 95 per cento della gente può rendere tutto sommato il migliore servizio, e se voi vi disponete a produrre col criterio della qualità più alta e a vendere col criterio del prezzo più basso, incontrerete una richiesta così grande da poterla anche chiamare universale.

Ciò non significa adozione di un tipo schematico (standardizzazione). L'uso di questa parola « standardizzazione » si presta molto a confondere le idee, poichè v'è implicita una certa rigidità di costruzione e d'esecuzione: ed accade difatti che il fabbricante scelga come tipo quel qualunque articolo che egli può eseguire con maggiore facilità e vendere col maggior guadagno. Il pubblico non vien preso in considerazione nè per la qualità nè per il prezzo. Nel retroscena di quasi tutte le « standardizzazioni » è il pensiero di ricavarne un più largo utile. Ne consegue invero che le economie, le quali inevitabilmente risultano dalla continuata ripetizione dello stesso e medesimo articolo, assicurano all'industriale un guadagno sempre più grande. La produzione adunque cresce; la fabbrica è capace di sempre maggiore sforzo; e prima che egli se ne accorga, il mercato è rigurgitante di merce invendibile. Essa sarebbe vendibile; ma solo nel caso che il

produttore ne abbassasse il prezzo. Il potere d'acquisto esiste sempre: ma esso non reagisce sempre immediatamente al ribasso dei prezzi. Se un articolo è stato venduto a prezzi troppo alti, e ad un tratto, per la stagnazione degli affari, il prezzo è ridotto, l'effetto è molte volte quanto mai sconcertante. E ciò per una ragione molto buona. Il pubblico è cauto. Esso pensa che il ribasso dei prezzi sia una lustra, e aspetta ora che avvenga il ribasso reale. Noi vedemmo molte cose in questo campo l'anno passato. Se invece le economie nella produzione vengono tosto diffalcate sul prezzo, e se diventa notorio che questa è la politica dei prezzi del fabbricante, il pubblico avrà fiducia in lui e lo seguirà. Sarà creduto che egli dia onestamente le cose al loro giusto valore. Così la « standardizzazione » può esser veduta come un cattivo affare, tranne che essa non comporti il programma di ridurre costantemente i prezzi ai quali è venduto l'articolo. E i prezzi devono essere ridotti (questo importa tener presente) per le subentrate economie di produzione e non perchè la scemante domanda del pubblico indichi che esso non è soddisfatto dei prezzi. Il pubblico dovrebbe al contrario sempre meravigliarsi che gli si possa dar tanto per il denaro speso.

La « standardizzazione » (per usare il vocabolo come lo intendo io) non significa affatto la scelta dell'articolo di più facile vendita e la semplice concentrazione in esso. È invece un ricercare notte e giorno, e probabilmente per anni, dapprima intorno a quello che meglio convenga al pubblico e poi intorno al modo di fabbricarlo. I singoli processi della lavorazione si svilupperanno poi da sè. Quindi, se noi abbiamo ricondotto l'industria dalla base del guadagno alla base del servizio, noi ci siamo con ciò assicurato un vero affare, i cui redditi non lascieranno nulla a desiderare.

Tutto ciò a me sembra di lampante evidenza. È la base logica di ogni industria che voglia servire il 95 per

cento della comunità. È la maniera logica onde la comunità può servire sè stessa. Io non posso comprendere perchè tutti gli affari non sieno piantati su questa base. Per adottarla, non occorre altro che superare l'abitudine di correr dietro al più vicino dollaro come se esso fosse l'unico dollaro al mondo. L'abitudine è stata già fino a un certo punto superata. Tutte le grandi e fortunate case di vendita d'oggetti al minuto in questo paese, si sono già messe sopra una base solida di prezzi. Il solo passo da compiere ancora è di buttare a mare l' idea di fissare i prezzi col criterio di ciò che può sopportare il mercato, e di sostituirvi il principio suggerito dal senso comune di ragguagliare il prezzo alla spesa di produzione e di ingegnarsi poi a ridurre questa spesa. Se il piano di costruzione di un prodotto è stato sufficientemente studiato, le modificazioni da apportarvi si presenteranno solo a lunghi intervalli. Ma i mutamenti nei processi di produzione saranno rapidi viceversa e verranno del tutto naturalmente. Di ciò noi abbiamo fatto esperienza in ogni cosa che abbiamo intrapresa. Quanto spontaneo ne sia stato lo sviluppo, io dimostrerò in seguito. Il punto sul quale qui mi piace di calcare è l' impossibilità di concentrarsi sopra un prodotto, se non vi si sia dedicata dapprima una illimitata diligenza di studio. Non sono cose da potersi sbrigare in un pomeriggio.

Tali idee si andavano formando in me durante quest'anno di esperimenti. La maggior parte dei miei esperimenti riguardava la costruzione di vetture da corsa. Secondo il concetto di quei giorni, un'automobile di prima classe doveva essere una vettura capace di sostenere una gara di corsa. Io in realtà non ebbi mai questo entusiasmo sportivo; ma i fabbricanti, attenendosi a quanto era avvenuto per il ciclismo, credevano che il vincere una corsa dicesse al pubblico gran cosa intorno ai meriti di un'automobile. Io personalmente non potrei imaginarmi una prova meno significante.

Ma poichè gli altri facevano così, dovetti farlo anch'io. Nel 1903, insieme con Tom Cooper, fabbricai due vetture col solo concetto della velocità. Una la chiamammo il « 999 », e l'altra la « Freccia ». Se un'automobile doveva farsi conoscere per la velocità, io avrei fabbricato un'automobile che si sarebbe fatta conoscere dovunque la velocità fosse conosciuta. Le mie macchine erano veramente da tanto. Ci posi dentro quattro cilindroni che davano ottanta cavalli di forza: cosa per quei tempi inaudita. Il solo fracasso di quei cilindri era tale da lasciar un uomo mezzo morto. Non c'era che un sedile. Una vita per una vettura: era quanto bastava. Provai le vetture; Cooper le provò. Le lanciammo a piena velocità. Non posso nemmeno descrivere la sensazione. Lanciarsi nelle cascate del Niagara sarebbe stato un semplice passatempo dopo una corsa in una di esse. Io non mi presi la responsabilità di condurre in una corsa il « 999 », che noi allestimmo per primo, e nemmeno Cooper se la prese. Egli mi disse che conosceva un uomo il quale viveva di velocità e per cui nulla sarebbe stato troppo rapido. Egli telegrafò alla Città del Lago Salato, e di là ci venne un professionista del ciclismo, di nome Barney Oldfield. Costui non aveva mai condotto un'automobile, ma gli piacque l'idea di tentarlo. Egli diceva che voleva provar tutto almeno una volta.

Ci mettemmo solo una settimana per insegnargli a condurre. Quell'uomo non sapeva che cosa fosse paura. Egli non aveva da imparare che a regolare il mostro. Il condurre la più rapida vettura d'oggi sarebbe nulla a paragone del condurre quelle lì. Il volante non era stato ancora inventato. Tutte le macchine da me fabbricate fino a quel momento avevano semplicemente manubrî. Su questa io posi un manubrio a due mani, giacchè il far filare diritto una tale vettura, richiedeva tutta la forza di un uomo robusto. La corsa alla quale ci preparavamo era di tre miglia, ed era bandita sulla pista di Grosse-Point. Tenevamo le nostre vetture come cavalli che non si vogliono far co-

noscere. Lasciavamo i pronostici agli altri. Le piste non erano allora costruite con principî scientifici. Non era noto fino a quale velocità poteva giungere un'automobile. Nessuno sapeva meglio di Oldfield che cosa significassero le voltate, e quando egli sedette al suo posto, mentre io volgevo la manovella per la partenza, egli osservò allegramente: — Ebbene, questa vettura può ammazzarmi; ma poi diranno che io andavo come l'inferno quando essa mi gettò oltre la scarpata. —

E andò proprio così... Egli non osava guardarsi intorno. Non rallentò mai sulle curve. Lasciò semplicemente che la vettura corresse; e come essa corse! Egli avanzava di quasi mezzo miglio il suo prossimo competitore alla fine della gara!

Il « 999 » fece quello che doveva fare: proclamò a tutti che io era l'uomo da costruire un'automobile rapida. Otto giorni dopo la corsa io fondai la Ford Motor Company. In essa ero vice presidente, disegnatore, ingegnere in capo, soprintendente e direttore generale. Il capitale della società era di centomila dollari, ed io vi partecipavo col 25 e mezzo per cento. Tutto l'importo effettivamente versato consisteva di circa 28.000 dollari, e questo fu l'unico denaro contante che la società abbia posseduto come suo capitale, a eccezione di quello che ricavammo dalle vendite. Da principio io credevo che fosse possibile, nonostante le mie passate esperienze, andare innanzi con una società nella quale io possedessi meno della metà delle azioni. Ma ben presto mi accorsi che avere il voto deliberativo m'era necessario, e perciò nel 1906, con fondi che avevo guadagnato nella società, comperai un numero di azioni che portava la mia partecipazione al 51 per cento, e poco dopo ne comperai ancora, fino a raggiungere il 58 per cento. I nuovi impianti e l'intero sviluppo della Compagnia trassero sempre il loro finanziamento dagli utili. Nel 1919 mio figlio Edsel acquistò il rimanente 41 e mezzo per cento delle azioni, essendo certo che la minoranza

degli azionisti dissentiva dalla mia condotta della società. Coteste azioni egli le pagò al corso di 12.500 dollari per 100 dollari alla pari, e versò quindi in tutto circa settantacinque milioni.

La compagnia originaria e il suo impianto, formato come si poteva, erano alquanto primitivi. Noi prendemmo in affitto l'officina del falegname Strelow sulla Mack Avenue. Nel progettare le mie costruzioni io avevo anche elaborato i metodi di lavorazione, ma dacchè a questo tempo noi non eravamo in grado di comprar macchinarî, l'intera vettura fu fatta conforme ai miei disegni, ma col concorso di varie officine, e quello che noi facemmo, anche quanto al comporre l'insieme, si ridusse a mettere a posto le ruote, le gomme e la carrozzeria. Questo sarebbe in realtà il più economico modo di fabbricare, se si potesse esser certi che tutti i vari pezzi fossero eseguiti secondo il piano di costruzione a cui sopra ho accennato. Il più economico sistema di produzione dell'avvenire sarà quello in cui non tutte le parti di un oggetto sieno fatte sotto lo stesso tetto, se pure, ben s'intende, non si tratti di un oggetto molto semplice. Il sistema moderno, o meglio futuro, è quello che fa fare ogni parte dove essa possa esser fatta meglio, e poi le raccoglie tutte nei centri di consumo per formarne la completa unità. Questo è il metodo che noi ora pratichiamo e che speriamo d'estendere. È del tutto indifferente se una compagnia e un individuo abbia in sua proprietà tutti i laboratorî dove si fabbricano i varî pezzi componenti un singolo prodotto, ovvero se questi pezzi vengono eseguiti in officine del tutto indipendenti tra loro, *purchè esse abbiano tutte adottato lo stesso principio della prestazione di servizio*. Se noi possiamo comperare un pezzo eseguito tanto bene quanto potremmo farlo noi stessi, ed esso ci è fornito in ampia quantità ed al prezzo giusto, noi non tentiamo di eseguirlo nelle nostre fabbriche, se non in quel piccolo numero che ci occorre per eventuali casi di urgenza. In verità potrebbe

forse essere anche meglio che i proprietarî delle officine fossero persone affatto diverse.

Gli esperimenti da me fatti riguardavano precipuamente la diminuzione di peso. Il peso eccessivo è micidiale per ogni autoveicolo. C'è una quantità di idee sciocche intorno al peso. Per qualche oscura ragione noi abbiamo confuso il concetto di peso con quello di forza. La rozzezza dei primi sistemi di costruzione usati in passato ha contribuito a ciò indubbiamente. Il vecchio carro tratto da buoi pesava una tonnellata: la sua pesantezza era la sua debolezza! Per trasportare poche tonnellate di umanità da Nuova York a Chicago, le ferrovie costruiscono treni che pesano parecchie centinaia di tonnellate, e ne risulta un'assoluta perdita di forza effettiva e lo stravagante sperpero di innumerevoli milioni sotto forma di energia. La legge della diminuzione di rendibilità incomincia ad operare nel momento che la forza diventa peso. Il peso può essere forse desiderato in un rullo a vapore, ma non però altrove. Nulla ha da fare la forza col peso. L'attività mentale dell'uomo che fa qualche cosa al mondo è agile, leggera e forte. Le più belle cose della vita sono quelle dalle quali è stata eliminata ogni sovrabbondanza di peso. La forza non è mai precisamente peso: non negli uomini e non nelle cose. Quante volte taluno mi suggerisce che io potrei aumentare il peso o aggiungere un nuovo particolare a un prodotto, io reagisco col cercar di ridurre il peso e di eliminare un particolare! L'automobile progettata da me era più leggera d'ogni altra che si fosse fino allora costrutta. E sarebbe stata anche più leggera se avessi potuto farla quale la feci più tardi quando ebbi i materiali corrispondenti.

Nel nostro primo anno noi fabbricammo il « Modello A », mettendo sul mercato lo « chassis » a 850 dollari e la carrozzeria per altri cento dollari. Il modello aveva due cilindri e sviluppava otto cavalli di forza. Aveva una trasmissione a catena e un serbatoio capace di cinque gal-

loni di benzina. Noi costruimmo e vendemmo in quel primo anno 1708 automobili. Il favore del pubblico ci rispose adunque egregiamente.

Di questi Modelli A, ciascuno ha una storia. Vedete il N. 420. Il colonnello D. C. Collier, della California, lo comperò nel 1904. Lo adoperò per un paio d'anni, poi lo vendette e comperò una nuova Ford. Il N. 420 mutò di proprietario frequentemente fino al 1907, quando fu acquistato da un certo Edmondo Jacobs, che viveva a Ramona nel cuore della montagna. Egli se ne valse per sette anni nei più rudi e faticosi lavori. Poi comperò una nuova Ford e vendette la vecchia. Verso il 1915, la macchina era passata nelle mani di un certo Cantello, che ne tolse il motore, lo adattò a una pompa, e trasformò lo *chassis*: ed ora mentre il motore continua allegramente a pompare acqua, lo *chassis* è divenuto una carretta da contadini tirata da un asino. La morale, evidentemente, è quella che voi potete fare a pezzi una Ford, ma non potete ucciderla.

Nel nostro primo manifesto di *reclame*, noi dicevamo:

« Nostro intendimento è costruire e smerciare un'automobile specialmente creata per l'uso e le occorrenze d'ogni giorno, sieno esse industriali, professionali o famigliari; un'automobile che raggiunga una velocità sufficiente a soddisfare in media ogni persona, senza giungere a quelle velocità da rompicollo che sono universalmente condannate; una macchina che susciterà ugualmente l'ammirazione dell'uomo, della donna e del fanciullo, per la sua solida struttura, la sua semplicità, la sua sicurezza, la sua convenienza sotto ogni aspetto — e infine, non ultimo vantaggio — per il suo prezzo straordinariamente ragionevole, che la rende accessibile a molti, i quali non potrebbero pensar di pagare i prezzi, in proporzione favolosi, richiesti per la maggior parte delle macchine ».

E questi recano i punti che noi facevamo risaltare:

Bontà del materiale.

Semplicità — al contrario di molte automobili di quel tempo che richiedevano notevole abilità di governo.

Ottimo motore.

L'accensione garantita da una doppia fila di batterie asciutte a sei elementi.

La lubrificazione automatica.

La semplicità e facilità nel regolare la trasmissione, che si atteneva al tipo planetario.

Ottima esecuzione.

Non ci rivolgevamo agli istinti di piacere del pubblico. Non l'abbiamo mai fatto. Fin dal primo manifesto, mostravamo che un'automobile ha uno scopo d'utilità. Dicevamo:

« Si sente spesso citare il vecchio proverbio « Tempo è denaro » ; e tuttavia quanto son pochi gli uomini d'affari e i professionisti che agiscono come se credessero realmente a questa verità.

Uomini che si lagnano continuamente della mancanza di tempo e rimpiangono che la settimana abbia così pochi giorni — uomini per cui ogni cinque minuti perduti significano un dollaro buttato via — uomini per cui ogni cinque minuti di ritardo significano talvolta la perdita di parecchi dollari — si adattano tuttavia a dipendere dagli accidentali incomodi e limitati mezzi di locomozione che ci offrono i tranvai e cose simili, mentre l' investizione di una somma eccezionalmente modesta in una perfetta ed efficiente automobile di alta qualità toglierebbe tutte le ansie e tutti i difetti di puntualità e darebbe loro un lussuoso mezzo di trasporto sempre ai loro ordini e a loro disposizione.

Sempre pronto, sempre sicuro.

Fabbricato per salvare il vostro tempo, e di conseguenza il vostro denaro.

Fabbricato per portarvi dove volete e farvi ritornare a tempo.

Fabbricato per accrescere la vostra riputazione di puntualità ; per tenere i vostri clienti di buon umore e ben disposti alle compere.

Fabbricato per gli affari e per il piacere, come vi aggrada.

Fabbricato anche per il bene della vostra salute, per portarvi senza macchia attraverso strade non troppo decenti, per rinfrescarvi il cervello col lusso di molta aria aperta, e i polmoni col tonico dei tonici: l'atmosfera che ci vuole.

Sta in voi anche lo scegliere la velocità. Voi potete — se così vi piace — scivolare lentamente per viali ombrosi, o voi potete premere col piede la leva finchè tutto il paesaggio si confonda nella rapidità e vi convenga aguzzare gli occhi per contare le pietre miliari al passaggio ».

Io riporto solo il nucleo essenziale di questo manifesto per mostrare che fin dagli inizî noi aspiravamo ai servizî della vita: non ci siamo mai occupati di « vetture sportive ».

Gli affari procedevano quasi per opera magica. Le vetture si acquistavano una riputazione di buon servizio. Erano resistenti, erano semplici ed erano ben costrutte. Io stavo lavorando al mio progetto di un modello semplice e destinato all'universale, ma non era ancora finito nè avevamo il denaro per fabbricare e provvedere del necessario un'officina che a tale produzione fosse appropriata. Mi mancava il denaro per rintracciare i materiali migliori e più leggeri. Dovevamo accettare ancora i materiali che offriva il mercato: prendevamo il meglio che ci fosse, ma non disponevamo di mezzi per indagini scientifiche sui materiali o per nuove ricerche.

I miei associati non erano convinti che fosse possibile restringere le nostre vetture a un modello solo. L'industria automobilistica andava seguendo la vecchia industria del biciclo, in cui ogni fabbricante credeva necessario lanciare un nuovo modello ogni anno e farlo così dissimile dai precedenti che chiunque avesse comperato uno di questi modelli anteriori dovesse sentire il desiderio di disfarsene e di comperare una macchina nuova Così si supponeva dovessero essere i buoni affari. È lo stesso modo di pensare al quale le donne si sottomettono per i loro vestiti e per i loro cappellini. Ma questo non è « servizio » del pubblico: è un cercare soltanto di dargli qualche cosa di nuovo, non qualche cosa di meglio. È straordinario quanto sia radicata profondamente la credenza che gli affari, la continua vendita, non dipendano dal soddisfare l'avventore una volta per sempre, ma dal cavargli il denaro per un articolo e quindi persuaderlo che egli dovrebbe comperarne un altro e ben diverso. Il progetto che io tenevo allora in riserva nel mio cervello, non essendo noi ancora abbastanza bene incamminati per tradurlo in

realtà, era quello di stabilire che quando un nostro modello fosse lanciato sul mercato, esso dovrebbe essere suscettibile alla sostituzione di ciascuna delle sue parti con quelle in cui avessimo introdotto miglioramenti in un modello nuovo, talchè una nostra vettura non fosse mai antiquata. È mia ambizione che ogni pezzo di macchina o altro prodotto di materiale non deperibile lanciato da me, sia così forte e così ben fatto che nessuno abbia bisogno di acquistarne un secondo. Una buona macchina di qualsiasi specie deve durare come dura un orologio.

Nel secondo anno noi concentrammo le nostre energie su tre modelli. Fabbricammo una vettura da viaggio a quattro cilindri, il « Modello B », che fu messo in vendita a 2000 dollari; il « Modello C », che era un « Modello A » leggermente migliorato e costava cinquanta dollari di più; il « Modello F », una vettura da viaggio che si vendeva a un migliaio di dollari. In altre parole, noi concentrammo le nostre energie a prezzi aumentati: e perciò vendemmo minor numero d' automobili che il primo anno. Le vetture vendute furono 1695.

Sul « Modello B. » — che era la prima vettura da grandi strade a quattro cilindri — doveva essere richiamata l' attenzione del pubblico. Vincere una corsa o segnare un « record » erano allora i due migliori modi di richiamo. Quindi io posi in assetto la « Freccia », la gemella del nostro vecchio « 999 » — cioè in pratica la ricostrussi completamente — e una settimana prima dell' Esposizione d' Automobili di Nuova York, la condussi io stesso sopra un determinato tratto di strada coperta di ghiaccio, della lunghezza di un miglio, sul quale si era stabilito il controllo. Non dimenticherò mai quella corsa! Il ghiaccio all' apparenza era abbastanza solido, tanto solido che se io avessi rinunciato alla corsa ci saremmo assicurati una smisurata « reclame » negativa; ma in realtà, sotto l'apparente compattezza, la superficie del ghiaccio era tutta striata di screpolature che, non ne dubitavo, mi avrebbero

dato fastidi tosto che io mi mettessi a piena velocità. Ma non c'era altro da fare che sostenere la prova. A ogni screpolatura, l'automobile faceva un salto nell'aria. Non sapevo mai come ne sarei tornato giù. Quando io non ero nell'aria, bordeggiavo a destra o a sinistra; ma non so come, mi riuscì di non capovolgermi e di tenermi entro il campo di corsa, facendo un « record » che si diffuse in tutto il mondo! Con ciò il « Modello B » era a posto; non però abbastanza per vincere il suo aumento di prezzo. Nessuna avventurosa prova e nessuna « reclame » basta ad imporre un articolo per lungo tempo. Gli affari non sono un giuoco. La morale deve venire.

La nostra piccola officina di legno, col progredire dei nostri affari era divenuta del tutto insufficiente, e nel 1906 potemmo prelevare dal nostro capitale di lavoro fondi abbastanza ingenti per costruirci un impianto a tre piani all'angolo delle vie Piguette e Beaubien: e qui per la prima volta potemmo lavorare con una certa comodità. La prima cosa che si fece fu il costruire e il mettere insieme un certo numero di parti, benchè la nostra officina fosse sempre principalmente la nostra officina di montaggio. Nel 1905-1906 producevamo soltanto due modelli: la vettura a quattro cilindri da 2000 dollari, e quella da mille, pur essa da viaggio: modelli entrambi dell'anno passato. Le nostre vendite scesero a 1599 automobili.

Alcuni dicevano che questo ci toccava perchè non avevamo lanciato nuovi modelli. Io pensavo invece che la ragione fosse nei prezzi troppo alti; i nostri prodotti non erano accessibili al 95 per cento della gente. Nel prossimo anno cambiai politica, dopo aver acquistato la maggioranza delle azioni. Per il 1906-1907 noi tralasciammo del tutto la costruzione di vetture da viaggio e ci dedicammo invece a tre modelli di vetture da città e da strade, nessuno dei quali differiva materialmente dagli altri per la costruzione o per le parti componenti, benchè fossero alquanto diversi nell'aspetto esteriore. L'importante era

questo: che l'automobile più a buon mercato si vendeva a 600 dollari e la più costosa non superava i 750; e in un momento avemmo la completa dimostrazione di ciò che significhi il prezzo. Andarono vendute 8423 automobili: quasi cinque volte tante che nel nostro più lauto passato. La nostra settimana memorabile fu alla metà di maggio del 1908, quando nei sei giorni lavorativi riuscimmo a comporre 311 vetture. Ciò superava quasi i nostri mezzi. Il sovrastante al lavoro teneva una tavola nera, dove notava col gesso ogni vettura, prima che essa uscisse per la corsa di prova. Sulla tavola non c'era quasi più posto. Un giorno del successivo giugno procedemmo in ventiquattr'ore al montaggio di ben cento macchine.

L'anno seguente ci dipartimmo dal programma che ci aveva condotto a tanto successo, e io progettai una grande automobile — sei cilindri, cinquanta cavalli di forza — che doveva bruciare le strade maestre. Continuamo frattanto a costruire la nostra piccola vettura, ma il panico finanziario del 1907 e la diversione verso il modello più costoso ci abbassarono la vendita a 6398 macchine.

Avevamo ora alle spalle un periodo sperimentale di cinque anni. Le nostre automobili incominciarono a muoversi in Europa. L'impresa, con riguardo alle imprese automobilistiche d'allora, era considerata straordinariamente prospera. Denaro ne avevamo in abbondanza. Praticamente, fino del primo anno, l'abbondanza di denaro non ci era mancata mai. Vendevamo per cassa pronta, non facevamo prestiti, e i nostri affari eran fatti direttamente col compratore. Nessun brutto debito pesava su noi, e sapevamo contenere ogni slancio nei nostri limiti. Io non mi son mai trovato a corto di mezzi. Non mi è stato mai necessario di forzarli, poichè, inevitabilmente, se voi vi applicate con tutta la vostra coscienza al lavoro utile, i mezzi finanziarî cresceranno più rapida-

mente che voi non riusciate a escogitare modi e possibilità d' impiegarli.

Noi andavamo molto cauti nella scelta dei nostri incaricati della vendita. Da principio c' era non poca difficoltà a trovarne di buoni, perchè il commercio delle automobili non si considerava solido. Si supponeva che esso si riducesse a una forma del lusso, ai veicoli di piacere. Noi finimmo con l' assumere agenti, scegliendo i migliori che potessimo trovare, e pagando loro emolumenti più larghi di quello che essi potessero guadagnare in qualsiasi caso vendendo per conto proprio. Da principio i nostri salarî non erano molto alti. Noi tastavamo la nostra strada; quando però ne fummo sicuri, adottammo la politica di pagare il più alto compenso per la prestazione e di esigere in cambio la prestazione più alta. Fra le condizioni che noi richiedevamo dai nostri agenti erano queste:

1°) Un uomo moderno, che avesse il senso del progresso, e fosse sveglio e perspicace alle possibilità degli affari.

2°) Un locale d'affari comodo, pulito e di decorosa apparenza.

3°) Un deposito di pezzi di macchina sufficiente a eseguire con prontezza ogni riparazione e a mantenere in servizio attivo ogni macchina Ford che si trovasse nel suo territorio.

4°) Una officina di riparazioni debitamente equipaggiata, con tutto il macchinario idoneo e ogni sorta di riparazioni e di accomodature.

5° Meccanici ineccepibilmente famigliari con la struttura e il funzionamento delle automobili Ford.

6°) Un sistema razionale di tenitura di libri e di registrazione delle vendite, in modo che a primo sguardo riuscissero evidenti lo stato dei suoi varî riparti d' affari, la condizione e il quantitativo dei suoi depositi, il nome

degli attuali proprietari di vetture Ford, e le prospettive per l' avvenire.

7°) Assoluta pulizia in ogni riparto; intolleranza di vetri non lavati, di mobili polverosi, di pavimenti sudici

8°) Un' insegna adatta.

9°) Una tattica d'affari tale da assicurare metodi assolutamente leali e alto rispetto della moralità commerciale.

E queste erano le istruzioni generali da noi impartite:

« Un negoziante o rappresentante d'affari deve avere il nome di ogni possibile compratore d' automobili sul suo territorio, includendo tutti quelli che non ci hanno mai pensato. Egli deve sollecitare personalmente ogni cittadino compreso nella lista, se possibile con una visita, altrimenti per lettera, in modo che dai relativi appunti che egli farà apparisca quali prospettive abbia l'automobile presso le singole persone sollecitate. Se il vostro territorio è così esteso da non permettervi di procedere a questo modo, ciò vuol dire che esso è troppo esteso ».

La via però non era facile. Noi fummo ostacolati da un grosso processo intentato alla Compagnia per costringerla a collegarsi ad un' associazione di produttori d' automobili, i quali andavano operando sotto il falso preconcetto che ci fosse soltanto un mercato limitato per le automobili e che fosse indispensabile il monopolio su tale mercato. Fu questo il famoso processo della « Patente Selden ». Le spese per la difesa della nostra causa furono a volte tali da gravare notevolmente sulle nostre finanze. Il signor Selden, che da poco è morto, non aveva quasi a che vedere con questo processo. Tutto veniva dall'Associazione, la quale cercava un monopolio all' ombra della Patente. Le cose stavano così:

Giorgio B. Selden, un avvocato specializzato in brevetti, aveva già nel 1879 promosso l' applicazione di una patente così obiettivata: « La produzione di una locomotiva stradale sicura, semplice e a buon mercato, di peso leg-

gero, di facile governo, munita di sufficiente energia per superare una pendenza ordinaria ». La proposta fu mantenuta presso l'Ufficio Patenti, con metodi d'indiscutibile legalità, fino al 1895, quando la patente fu concessa. Nel 1879, allorchè la proposta fu avanzata, l'automobile era praticamente sconosciuta alla generalità del pubblico, ma al tempo che la patente venne concessa, tutti erano famigliari con gli autoveicoli, e la maggior parte degli uomini che, me compreso, avevano lavorato per anni sulla trazione a motore, furono sorpresi d'apprendere che quanto noi avevamo reso effettuabile era già protetto da una domanda di patente di parecchi anni addietro, benchè il richiedente avesse esposto la sua idea soltanto come un'idea. Egli non aveva fatto nulla per convertirla in pratica.

Le pretese accampate sotto l'egida della patente erano divise specificamente in sei gruppi, nessuno dei quali a mio credere rappresentava un'idea nuova nemmeno nel 1879, quando la domanda era stata avanzata. L'Ufficio Patenti riconobbe una combinazione, ed emanò una così detta « patente di combinazione », decidendo che dovesse essere validamente brevettata l'unione (a) di una carrozza col suo macchinario interno e con la sua ruota direttrice, (b) col suo meccanismo di propulsione e coi suoi ingranaggi, e finalmente (c) il motore stesso.

Tutto questo non ci riguardava. Io credevo fermamente che la mia macchina non avesse nulla di comune con ciò che era nella mente di Selden. La potente lega di manifatturieri, che si chiamavano i « manifatturieri autorizzati » perchè lavoravano con licenza ottenuta dal possessore della patente, ci mosse un processo tosto che noi incominciammo a divenire un fattore importante nella produzione delle automobili. Il processo si trascinava. Esso era mosso con l'intenzione di buttarci fuori dagli affari spaventandoci. Portammo interi volumi di prove, e il fulmine venne il 15 settembre 1909, quando il giudice

Hough pronunciò una sentenza della United States District Court contro di noi. Immediatamente la succitata Associazione degli autorizzati si diede a divulgarla, mettendo in guardia contro la nostre vetture gli eventuali compratori. La stessa cosa essi avevano fatto nel 1903, all'inizio del processo, quando si pensava che si sarebbe potuto buttarci fuori dal campo. Io avevo l'intima fiducia che alla fine noi avremmo dovuto vincere la nostra causa. Sapevo semplicemente che la ragione era dalla parte nostra; tuttavia fu un notevole colpo che la decisione di prima istanza fosse contro di noi, giacchè temevamo che molti compratori — benchè nessun divieto di produzione ci colpisse — avrebbero avuto paura di fare acquisti per non incorrere in misure di giustizia contro i proprietari individuali. Era stata sparsa la voce che se il processo si fosse chiuso con una sentenza finale a noi contraria, chiunque possedesse una vettura Ford avrebbe avuto noie giudiziarie. Alcuni dei miei fervidi oppositori, a quanto io so, facevano balenare privatamente che le sanzioni sarebbero potute essere non soltanto civili, ma criminali, e che un uomo il quale si comperava una vettura Ford poteva comperarsi nel contempo un mandato d'arresto. Noi reagimmo con un comunicato che fu fatto stampare su quattro pagine nei maggiori giornali di tutto il Paese. Vi era esposto il nostro caso; vi era esposta la nostra fiducia nella vittoria; e infine dicevamo:

« Per concludere, preghiamo di prender nota che se ci sono eventuali compratori in qualunque modo intimiditi dai clamori dei nostri avversarî, noi daremo loro, in aggiunta alla copertura di valori per l'importo di sei milioni di dollari già garantita dalla Compagnia Ford, un'obbligazione individuale appoggata da altra Compagnia per più di 6 milioni di dollari, così che ogni e qualsiasi proprietario individuale di una vettura Ford sarà coperto fino a tanto che almeno 12 milioni di obbligazioni non siano stati annientati da quelli che desiderano di dominare e di monopolizzare questa meravigliosa industria.

L'obbligazione vi sarà messa a disposizione su vostra domanda; non permettete adunque che vi si vendano vetture

di qualità secondaria a prezzi stravaganti, causa le dichiarazioni spacciate da cotesta onnisciente Associazione.

N. B. La lotta non è stata impegnata dalla Ford Motor Company senza il parere e il consiglio dei più abili avvocati in brevetti dell' Oriente e dell' Occidente ».

Pensavamo che l' obbligazione avrebbe dato coraggio ai compratori: che essi avrebbero bisogno di una infusione di fiducia. Ma non era proprio il caso. Noi vendemmo più che diciottomila automobili — quasi il doppio dell'ultimo anno — e io credo che non più di cinquanta compratori ci richiedessero l' obbligazione: forse anche meno.

Il fatto è che probabilmente la vettura Ford e la Ford Motor Company non ebbero mai una migliore « reclame » che questo processo. Era evidente che noi eravamo gli angariati, e questo ci attirava la simpatia del pubblico. L'Associazione autorizzata aveva settanta milioni di dollari: noi da principio non giungevamo alla metà di settantamila. Io non avevo alcun dubbio sull' esito finale; tuttavia il processo era una spada di Damocle che ci pendeva sul capo e della quale avemmo potuto fare benissimo a meno. Il continuare quell' azione giudiziaria fu probabilmente uno dei più malaccorti atti che un gruppo d'uomini d'affari americani avesse concertato mai di commettere. Sotto tutti i punti di vista, esso forma il più classico possibile esempio del grado di ripugnanza che si può raggiungere quando si vuol uccidere un' impresa. Io considero come singolar fortuna per tutti i fabbricanti d' automobili del paese che noi finimmo col vincere e che l'Associazione cessò d'essere un fattore autorevole negli affari. Intorno al 1908, a dispetto del processo, noi eravamo giunti a tal punto di sviluppo da poter finalmente annunciare e mettere in esecuzione il tipo di vettura che io volevo fabbricare.

CAPITOLO IV

IL SEGRETO DEL PRODURRE E DEL SERVIRE

Io non narro qui lo sviluppo della Compagnia d'Automobili Ford per ragioni personali. Io non predico: « Va e fa altrettanto ». Quello che io intendo dimostrare col dovuto zelo è che il modo usato comunemente nel fare gli affari non è il miglior modo. Ed ora appunto vengo al momento del mio completo distacco dai comuni metodi. Da tale momento data lo straordinario successo della Compagnia.

Noi avevamo seguito finora in linea generale le consuetudini del nostro ramo industriale. Le nostre automobili erano meno complicate d'ogni altra; non avevamo capitali estranei nella nostra azienda; ma a parte questi due punti, non c'erano differenze materiali dalle altre compagnie, tranne la nostra maggior fortuna presso il pubblico e la nostra rigidità nel mantenere il principio del vendere soltanto per cassa pronta, nel ricollocare gli utili nell'azienda, e nell'aver sempre un saldo di bilancio a nostra disposizione. Avevamo presentato vetture in tutte le gare di corsa. Facevamo pubblicità e spingevamo la vendita. Prescindendo dalla semplicità di costruzione delle vetture, la precipua differenza nei nostri progressi era che noi non ci dedicavamo alla cosidetta « automobile di piacere ». Le nostre automobili potevano prestarsi a gite di piacere al pari

delle altre, ma non ci avevamo messo mai contrassegni puramente di lusso. Eravamo pronti a seguire i desiderî speciali del singolo compratore, e sono persuaso che al debito prezzo avremmo saputo fare anche la vettura di gran lusso. Eravamo una compagnia fiorente. Avremmo potuto con tutta facilità metterci in quiete e dire: « Siamo arrivati. Ora conserviamoci quello che abbiamo conquistato ».

In verità, qualche inclinazione a quest' ordine di pensieri non mancava. Alcuni dei nostri azionisti erano seriamente sgomenti quando la nostra produzione raggiungeva le cento automobili al giorno. Essi volevano far qualche cosa per fermarci sulla via che avrebbe condotto la Compagnia a rovina, e quando ai loro argomenti io rispondevo che cento automobili al giorno erano soltanto un' inezia e che io speravo di fabbricarne fra non molto un migliaio al giorno, essi avevano un' espressione indicibile di contrarietà e io comprendevo che si accingevano sul serio ad avviar qualche azione contro di me. Se io avessi seguito l'opinione comune dei miei associati, avrei conservato l' impresa nelle sue condizioni d' allora, avrei messo gli utili in un bel palazzo per l' amministrazione, avrei cercato un compromesso coi concorrenti che sembravano troppo attivi, avrei fatto di quando in quando qualche progetto per afferrare la simpatia del pubblico, e in generale mi sarei messo nella posizione di un tranquillo e rispettabile cittadino in possesso di una tranquilla e rispettabile impresa.

La tentazione di fermarsi e di tenersi a quello che si possiede è del tutto naturale. Io posso consentire con piena simpatia al desiderio di abbandonare una vita di strenuo lavoro e di ritirarsi a vita comoda. Non ne ho sentito mai io stesso l' urgente bisogno, ma posso ben comprendere che cosa esso sia: sebbene io penso che un uomo il quale si metta a riposo dovrebbe uscire dagli affari. C' è invece una tendenza a ritirarsi e a mantenere nel tempo stesso la

direzione delle cose. Non era però in alcun modo nei miei piani il far qualche cosa di simile. Io consideravo i nostri progressi unicamente come un invito a fare di più, come un'indicazione che noi avevamo raggiunto un punto dove avremmo potuto cominciare a rendere un servizio reale. Avevo rivolto il pensiero ogni giorno durante questi anni a una vettura che fosse accessibile alla generalità. Il pubblico aveva reagito bene ai varî modelli che gli avevamo presentati. La vettura in servizio, le gare di corsa e le prove sulle strade, fornivano direttive eccellenti per le modificazioni che erano da farsi, e fin dal 1905 erano chiari nella mia mente i tratti specifici del tipo d'automobile che io dovevo fabbricare. Mi mancava però il materiale per dare la forza senza il peso. M' imbattei in questo materiale quasi per accidente.

Nel 1905 mi trovavo ad una corsa d'automobili a Palm Beach. Ci fu un cozzo violento, e una vettura francese fu sconquassata. Noi avevamo fatto correre il nostro « Modello K » ; la macchina da sei cilindri ad alta potenza. Mi parve che le vetture straniere avessero elementi costruttivi più piccoli e migliori di quelli che si conoscevano da noi. Dopo la catastrofe, io raccolsi un frammento del ventilatore. Esso era molto leggero e molto forte. Domandai di che fosse fatto. Nessuno mi seppe rispondere. Diedi il pezzo di metallo al mio assistente.

— Prendete tutte le informazioni in proposito — gli dissi. — Questa è la specie di materiale che ci occorre per la nostra automobile.

Egli riuscì a stabilire che era un acciaio francese e che conteneva vanadio. Ci rivolgemmo a tutti i produttori di acciai in America; nessuno poteva fabbricare acciaio di vanadio. Feci venire dall' Inghilterra un tale che s' intendeva del modo di fabbricarlo a scopi industriali. La prima cosa da fare era procacciare un' officina all' uopo. Qui sorgeva un'altra difficoltà. Il vanadio richiede un calore di 3000 gradi Fahrenheit. Le fornaci ordinarie non possono

sorpassare i 2700 gradi. Trovai una piccola acciaieria a Canton, nell'Ohio. Offersi tutte le garanzie contro le perdite, se essa consentisse a sviluppare quel grado di calore. L'offerta fu accettata. Il primo esperimento a gran fuoco fallì. Ben poco vanadio rimase nell'acciaio. Ottenni che si rinnovasse il tentativo, e questa volta riuscì. Fino a quel momento ci era giuocoforza contentarci di un acciaio della resistenza da 4200 a 5000 chilogrammi per centimetro quadrato. Col vanadio la resistenza fu portata a 12.000 chilogrammi.

Assicuratomi il vanadio, io presi ad uno ad uno i nostri modelli e cercai di determinare in ogni particolare quale specie d' acciaio convenisse meglio a ciascuna delle loro parti: a quale un acciaio duro, a quale uno meno compatto o più elastico. Io credo che, nella storia della grande produzione industriale, fossimo noi i primi a determinare scientificamente la qualità degli acciai. Il risultato fu che per le varie parti costrutte in questo metallo noi scegliemmo venti differenti tipi d' acciaio. In circa dieci di questi c' era il vanadio. Il vanadio fu usato dove si richiedevano leggerezza e forza. Certo non era sempre la stessa specie d'acciaio di vanadio. Gli altri elementi erano variati a seconda che il pezzo doveva opporre resistenza o doveva essere elastico: a seconda insomma della necessità. Prima di questi esperimenti, io credo che nella costruzione delle automobili non fossero stati usati mai più di quattro differenti gradi d'acciaio. In esperienze successive, riguardanti specialmente l' azione del calore, ci riuscì di accrescere sempre più la robustezza dell' acciaio e di ridurre quindi il peso della vettura. Nel 1910 il Dipartimento francese per l' Industria e il Commercio prese uno dei pezzi di collegamento del nostro volante — scegliendolo come un' unità tipica — e lo sottopose a prova contro una parte consimile di quella che era stimata allora la migliore automobile di Francia, e in tutti gli esperimenti il nostro acciaio si dimostrò il più forte.

L'acciaio di vanadio ci ridusse di molto il peso delle macchine. Io avevo frattanto già elaborato gli altri requisiti di un'automobile d'uso generale, e molti di essi erano già introdotti in pratica. Ora si trattava di equilibrare queste innovazioni. La deficienza di un singolo pezzo può esser causa di morte a molte creature umane. Le macchine si sconquassano perchè alcune parti sono più deboli delle altre. Perciò, un elemento precipuo nel problema di progettare un'automobile d'uso generale era raggiungere possibilmente lo stesso grado di robustezza in tutte le parti, col debito riguardo al loro scopo. Il motore doveva entrare in un organismo ineccepibile, e resistere anch'esso alle più ardue prove. Questo era difficile, perchè un motore a benzina è uno strumento squisitamente delicato, e a chi voglia metterlo a soqquadro non ne mancano mai le più meravigliose occasioni. Io adottai questa massima:

— Se uno dei miei motori subisce avaria, la colpa spetta a me.

Fin dal giorno che la prima automobile era apparsa nelle vie, essa mi era sembrata una necessità. Furono questa coscienza e questa fede a spingermi a lavorare verso uno scopo supremo: la creazione di un'automobile che rispondesse ai bisogni della moltitudine. Tutti i miei sforzi, allora e sempre, convergevano verso la produzione di una vettura sola, di un modello solo. E d'anno in anno, mi premeva, e mi preme ancora, il bisogno di migliorar questa macchina, di affinarla e di renderla più perfetta, con una crescente riduzione del prezzo. La mia vettura universale doveva avere questi attributi:

1°) Materiale scelto in modo da corrispondere a tutte le esigenze dell'uso. L'acciaio di vanadio è il più forte, il più tenace e il più resistente degli acciai. Lo scheletro e la soprastruttura della vettura sono costituite di esso. E per tale rispetto la più alta qualità d'acciaio che esista al mondo, indipendentemente dal prezzo.

2°) Semplicità di manovra: giacchè la massa non è composta di meccanici.

3°) Energia in quantità sufficiente.

4°) Assoluta garanzia di sicurezza, con riguardo ai molteplici servizî che si richiederebbero dalle vetture e alla grande varietà di strade che esse dovranno percorrere.

5°) Leggerezza. Con la Ford ci sono soltanto 7.95 libre da portare innanzi per ogni pollice cubico di spostamento del pistone. Questa è una delle ragioni per cui le automobili Ford « camminano sempre », su qualunque terreno: sulla sabbia e sulla mota, sul pantano, sulla neve, sull'acqua, sulle alture, sui campi e sulle pianure senza strade.

6°) Sicurezza di marcia. Si deve sempre esser padroni della velocità della corsa, affrontare con calma e senza sgomento ogni situazione scabrosa che si presenti nelle strade affollate della città o su strade pericolose. Il sistema planetario di trasmissione della Ford dà questa sicurezza di controllo, e ognuno può farlo funzionare. Questa è la ragione del detto: « Chiunque può condurre una Ford ». Si può andare con essa quasi dappertutto.

7°) Quanto più è pesante un'automobile, e tanto più, naturalmente, essa consuma di combustibile e di lubrificanti: quanto più leggero il peso, tanto più leggera la spesa del servizio. Il poco peso della vettura Ford fu nei primi anni adoperato come un argomento contro di essa. Ora le vedute sono cambiate.

Il progetto sul quale m'ero fermato si chiamava « Modello T ». Il tratto caratteristico del nuovo modello — che ove fosse accettato, come io tenevo per fermo, intendevo fare l'unico mio modello da lanciare nella mia produzione — era la sua semplicità. Non c'erano che quattro unità costruttive in quell'automobile: impianto per l'energia, telaio, asse anteriore e asse posteriore. Ciascuna di esse era facilmente accessibile, ed erano tutte concepite in modo da non volerci alcuna abilità speciale per la loro riparazione

o la loro sostituzione. Io credevo già allora, benchè ne parlassi poco con riguardo alla novità dell'idea, che sarebbe stato possibile di aver parti di macchina così semplici e così poco costose da eliminare del tutto le onerose riparazioni. I pezzi si sarebbero potuti costruire tanto a buon mercato che non francasse la spesa di ripararli, mentre si poteva averne di nuovi. Essi si sarebbero potuti introdurre nei negozî di ferramenta come i chiodi e le chiavi. Pensavo che il mio dovere di progettante fosse quello di portare l'automobile a una così assoluta semplicità da renderla comprensibile a chiunque.

È un concetto che agisce in due sensi e che si può applicare a qualunque cosa. Quanto meno complicato un articolo, tanto più facile il farlo; quanto più a buon mercato, tanto maggiore la vendita.

Non è necessario di entrare nei particolari tecnici della costruzione, ma forse è qui il momento di passare in rivista i miei varî modelli, poichè il « Modello T » fu l'ultimo della serie, e il sistema d'affari che esso determinò pose l'impresa nostra all'infuori delle linee d'affari ordinariamente seguite. L'applicazione della stessa idea porterebbe qualunque impresa fuori dell'ordinaria corrente.

Prima del « Modello T », i modelli da me disegnati furono otto in tutto. Erano il « Modello A », il « Modello B », il « Modello C », il Modello F », il «Modello N », il Modello R », il « Modello S » e il « Modello K ». Di questi, i modelli « A », « C » ed « F » avevano motori orizzontali a due cilindri contrapposti. Nel « Modello A », il modello era dietro il sedile del guidatore. In tutti gli altri modelli era sotto una cuffia, davanti. I modelli « B », « R », « N » ed « S », avevano motori di tipo verticale a quattro cilindri. Il « Modello K » aveva sei cilindri. Il « Modello A » sviluppava otto cavalli di forza; il « Modello B » ne sviluppava ventiquattro con un cilindro di quattro pollici e mezzo di diametro e un pistone da cinque pollici. La massima forza era resa del « Modello K », l'automobile a sei cilindri, che

sviluppava quaranta cavalli. I più grandi cilindri erano quelli del « Modello B », i più piccoli erano quelli dei Modelli « N », « R », e « S », che si riducevano a diametri di pollici tre e tre quarti e pistone da 3 e tre ottavi. Il « Modello T » ha un cilindro da pollici 3 e tre quarti con pistone da 4 pollici. L'accensione era fatta con batterie asciutte, tranne nel « Modello B », che aveva batterie ad accumulatori, e nel « Modello K », che aveva insieme batterie ed accensione a magnete. Nell'attuale modello, il magnete fa parte dell'impianto d'energia ed è incorporato in esso. L'innesto era nei primi quattro modelli di tipo conico; nei quattro seguenti e nell'attuale vi fu sostituito il tipo multiplo a dischi. La trasmissione fu sempre planetaria in tutte le mie vetture. Il « Modello A » ha un sistema a catena; il « Modello B » un sistema ad albero. I due successivi modelli tornarono alla catena; ma poi la trasmissione ad albero fu da me adoperata costantemente. Il « Modello A » aveva una distanza tra gli assi di metri 1.8; il « Modello B », eccellente vettura, di metri 2.3; il « Modello K » di 3 metri, il « Modello C » di 2, e gli altri modelli di 2.1. Il modello attuale misura da un asse all'altro due metri e mezzo. Nei primi cinque modelli i pneumatici e il rimanente armamento erano calcolati a parte. I tre seguenti furono posti in vendita con armamento parziale. Oggi pneumatici ed armamento completo son compresi nel prezzo. Il « Modello A » pesava 565 chilogrammi. I più leggeri erano i modelli « N » ed « R » con 475 chilogrammi di peso: vetture però l'uno e l'altro ad uso principalmente di città. Il più pesante era il sei cilindri coi suoi 900 chilogrammi, laddove la nostra vettura attuale non ne pesa che 543.

Il « Modello T » non aveva in sostanza caratteristiche che non fossero già apparse in questo o quello dei modelli precedenti. Ogni particolare era stato coscienziosamente sperimentato. Non c'era dunque dubbio che la sua riuscita potesse essere aleatoria. Essa era immancabile. Non

poteva essere altrimenti, poichè la vettura non era stata fabbricata in un giorno. Essa conteneva tutto ciò che la mia perizia poteva mettere in un' automobile, più il materiale che per la prima volta era quello che io volevo. Noi lanciammo il « Modello T » per la stagione 1908-1909.

La Compagnia esisteva allora da cinque anni. L' area originaria della fabbrica misurava 12 ari. Avevamo nel primo anno impiegato in media 311 persone, costruendo 1708 automobili e tenendo una sola filiale. Nel 1908 l' area della fabbrica era aumentata a più d' un ettaro, e il personale aveva raggiunto una media di 1908. Noi costruivamo 6181 automobili e avevamo quattordici filiali. Era un' impresa in piena prosperittà.

Durante la stagione 1908-1909 continuavamo a fare vetture sui modelli « R » e « S », veicoli a quattro cilindri, adatti alla città e alle grandi strade: essi avevano avuto un grande successo e si vendevano a 700 e a 750 dollari. Ma il « Modello T », li spazzò via addirittura. Noi vendemmo 10.607 automobili: il più gran numero che una casa costruttrice avesse mai venduto. Sullo stesso telaio montammo una vettura da città al prezzo di 1000 dollari, una da grandi strade a 875, un « coupè » ed un « landaulet » entrambi a 950.

I risultati di questa stagione mi dimostrarono incondizionatamente che era tempo d' iniziare la nuova politica d' affari. I nostri agenti, prima che io enunciassi questa nuova politica, erano spinti dalle grandi vendite a pensare che anche più grandi sarebbero state se avessimo avuto un maggior numero di modelli. È strano che, non appena un articolo si diffonde con fortuna, qualcuno si mette a pensare che esso avrebbe maggior fortuna se fosse differente. V' è una certa tendenza a sperimentare tipi e stili e a rovinare una buona cosa a forza di cambiamenti. Gli agenti insistevano nel volere gli svariati modelli. Essi porgevano orecchio a quel 5 per cento di clienti speciali che esprimevano desiderî particolari, e dimenticavano del

tutto gli altri 95 per cento che comperavano senza far eccezioni. Nessuna impresa può procedere se non presti la più scrupolosa attenzione alle lagnanze e ai suggerimenti. Se c'è qualche difetto nel servizio, bisogna ricercarlo istantaneamente e con rigore, ma quando i suggerimenti riguardano soltanto la forma esterna, bisogna accertarsi se esso non sia soltanto la voce di un capriccio personale. Gli agenti di vendita amano sempre carezzare i capricci, invece di procacciarsi tanta conoscenza del loro prodotto quanta basti a spiegare all'avventore capriccioso che esso è tale da soddisfare qualsiasi esigenza: purchè naturalmente il prodotto sia tale da giustificare questa affermazione.

Perciò nel 1909, una mattina, io annunziai senza preamboli nè preavvisi che d'ora innanzi noi avremmo fabbricato un solo modello, e questo sarebbe stato il « Modello T », con lo stesso telaio adattato senza modificazioni a tutti i generi di vetture. E soggiunsi:

— Ogni avventore può farsi dipingere l'automobile nel colore che desidera fino a tanto che essa è nera.

Non posso dire che i consensi accompagnassero la mia azione. I venditori non potevano certamente scorgere i vantaggi che un modello unico avrebbe arrecato alla produzione. Anzi, essi non se ne curavano particolarmente. Stimavano che la nostra produzione andasse abbastanza bene come andava, e c'era un'opinione decisa che il ribasso dei prezzi avrebbe turbato la vendita, che i compratori desiderosi di buona qualità sarebbero stati allontanati e che nessuno sarebbe venuto a sostituirli. Si avevano concezioni ben meschine dell'industria automobilistica. Un'automobile era sempre veduta come l'oggetto di lusso. I fabbricanti contribuivano non poco a diffondere questa idea. Certe accorte persone avevano inventata il nome « vettura di piacere », e la « reclame » aveva esaltato le caratteristiche voluttuarie. I venditori avevano qualche

motivo per le loro obiezioni; massimamente poi quando io pubblicai questo avviso:

« Io intendo costruire un' automobile per la gran massa. Essa sarà grande abbastanza per contenere una famiglia, ma piccola abbastanza perchè un uomo solo la possa condurre e tenere in buon ordine. Sarà costruita coi migliori materiali, dalle migliori maestranze, sui più semplici piani che l' ingegneria moderna possa creare. Ma il suo prezzo sarà così basso che ogni lavoratore ben salariato sarà nella possibilità di averne una, e di godere con la sua famiglia la benedizione delle ore di svago nei grandi spazi aperti di Dio ».

Questo manifesto non fu letto senza piacere. Il commento generale era questo:

— Se Ford fa ciò che egli promette, dovrà chiudere bottega entro sei mesi.

Giacchè si viveva sotto la suggestione che una buona automobile non si poteva fabbricare a basso prezzo; e che, comunque, non c'era scopo a costruire una vettura economica, perchè soltanto la gente ricca comperava automobili. La vendita di più che diecimila vetture nella sola stagione 1908-1909 mi convinse che ci occorreva una nuova fabbrica. Noi avevamo già una vasta fabbrica moderna: l' impianto di Piguette Street. Era buona; forse migliore di ogni altra fabbrica d'automobili in tutto il paese. Ma io non vedevo come essa si sarebbe potuta adattare all' intensità di produzione e di vendita che erano inevitabili. Io comperai dunque ventiquattro ettari di terreno a Highland Park, che in quegli anni si teneva ancora per un luogo in aperta campagna, fuori di Detroit. Mi si faceva opposizione per la grossa somma da investire nell'acquisto dei terreni e nella creazione della fabbrica. Era stato già posto il quesito:

— A quando il salto in aria di Ford?

Nessuno sa quante volte tale quesito sia stato posto da allora in poi. E lo si è posto sempre per l' incapacità di

comprendere che qui era all'opera un principio, meglio che un uomo. Il principio era così semplice da sembrar misterioso.

Per il 1909-1910, dovendo pagare i nuovi terreni e le costruzioni, io alzai leggermente i prezzi. Questo è perfettamente giustificabile, e ne risulta beneficio, non balzello, al compratore. Feci precisamente la stessa cosa pochi anni fa: o per meglio dire, quell'anno non ribassai i prezzi com'ero solito, e ciò per poter innalzare la fabbrica di River Rouge. Il denaro che occorreva si sarebbe dovuto procacciare in entrambi i casi mediante prestiti, ma noi avremmo avuto allora un onere continuativo sugli affari e le vetture avrebbero dovuto di conseguenza sopportarlo. Il prezzo di tutti i modelli fu dunque aumentato di 100 dollari, ad eccezione del tipo da grandi strade che fu gravato soltanto di settantacinque, e dei tipi «landaulet» e vetture da città che subirono un aumento rispettivamente di 150 e di 200 dollari. La nostra vendita ascese a 18.664 automobili; e quindi, entrata in azione la fabbrica nuova, io introdussi per le automobili da viaggio un ribasso da 950 a 780 dollari, e nel 1910-1911 noi vendemmo 34.528 vetture. Da questo punto incomincia il costante ribasso di prezzi delle mie vetture, pur affrontando il sempre maggior costo dei materiali e della mano d'opera.

Confrontate l'anno 1908 con l'anno 1911. L'area della fabbrica accresciuta da poco più di un ettaro a 13 ettari. Il numero medio del personale portato da 1908 a 4110, e le vetture fabbricate da poco più di seimila a quasi trentacinquemila. Non omettete di notare che l'impiego d'uomini non sale in proporzione con l'aumento della produzione.

Noi ci trovavamo, quasi si direbbe nello spazio di una notte, in piena grande produzione. Come avvenne tutto questo?

Semplicemente con l'applicazione di un principio infallibile. Con l'applicazione di energie e di macchinari intelligentemente diretti. In un'angusta botteguccia in una

via appartata un vecchio aveva lavorato per anni a far manichi di scure. Egli li foggiava di vecchio legno di noce, con l'aiuto di un coltello, di uno scalpello e d'una provvista di carta smerigliata. Ogni manico era accuratamente pesato ed equilibrato. Non ce n'erano due che fossero uguali. La curva doveva adattarsi perfettamente alla mano e correre parallela alle venature del legno. Da mane a sera il vecchio lavorava. Il suo prodotto era in media di otto manichi la settimana, e gli erano pagati un dollaro e mezzo ciascuno. E spesso ve n'erano parecchi invendibili perchè equilibrati male..

Oggi voi potete comperare, fatto a macchina, un miglior manico di scure per pochi centesimi. E non avete da darvi pena dell'equilibrio. Essi sono tutti uguali, e ciascuno è perfetto. I metodi moderni largamente applicati non hanno soltanto ridotto il costo dei manichi di scure a una piccola frazione del passato, ma hanno anche immensamente migliorato la mercanzia.

Fu l'applicazione di questi stessi metodi alla costruzione dell'automobile Ford quella che fin dai primi momenti fece abbassare i prezzi ed inalzare la qualità. Noi seguivamo semplicemente un'idea. Un'idea può esser sempre il nucleo d'un' impresa d'affari. Vale a dire, un inventore o un operaio sagace elabora una maniera nuova e migliore di servire a un determinato umano bisogno: l' idea si afferma, e la gente intende di doverla mettere a frutto. In tal modo un singolo individuo, per la sua idea o scoperta, può diventare il centro di un' impresa. Ma alla creazione del corpo, dell' insieme organico di questa impresa, contribuisce chiunque abbia un qualsiasi rapporto con essa. Nessun industriale può affermare: — Io edificai questa impresa —, se gli è bisognato l'aiuto di migliaia d'uomini per edificarla. Essa è una produzione comune. Chiunque sia stato impiegato in essa vi ha contribuito qualche cosa. Lavorando e producendo, tutti costoro hanno reso possibile al mondo dei consumatori di rivolgersi a

quell'azienda per il genere di servizio che è nei suoi scopi, e per tal modo essi hanno concorso allo stabilirsi di un commercio, di un costume, di un'abitudine, che è poi quella da cui traggono la vita. A questo modo si è sviluppata la nostra Compagnia, e come ciò sia avvenuto incomincerò ad esporre nel prossimo capitolo.

Nel frattempo la Compagnia era divenuta mondiale. Avevamo filiali a Londra e in Australia. Le nostre vetture navigavano verso ogni parte del mondo, e particolarmente in Inghilterra incominciavamo ad essere ben conosciuti quanto in America. L'introduzione della nostra automobile in Inghilterra fu alquanto difficile, causa la cattiva prova della bicicletta americana. Poichè le biciclette americane non s'erano adattate alle esigenze inglesi, fu accettato per dogma, e i commercianti se ne fecero una fissazione, che nessun veicolo americano poteva aspirare al mercato inglese. Due « Modelli A » salparono per l'Inghilterra nel 1903. I giornali si rifiutarono di parlarne. Le agenzie di vendita rifiutarono di interessarsene in qualsiasi modo. Si vociferò che i principali componenti della loro costruzione erano legature di corda e di fil di ferro, e che il compratore si sarebbe potuto chiamar fortunato se la macchina gli tenesse insieme per quindici giorni! Nel primo anno furono richieste circa una dozzina di automobili; il secondo fu un po' migliore. E io posso dire quanto alla solidità di quel « Modello A », che la maggior parte delle suddette macchine, dopo vent'anni, sono ancora impiegate in qualche servizio in Inghilterra.

Nel 1905 il nostro agente inscrisse un « Modello C » nella gara di resistenza in Scozia. In quei giorni le gare di resistenza erano più popolari in Inghilterra che le gare automobilistiche di velocità. Forse non si aveva ancora sentore che l'automobile, dopo tutto, non era semplicemente un giocattolo. Le gare scozzesi si facevano sopra un percorso di ottocento miglia di strade montagnose, pesanti. La Ford ne uscì con una sola fermata involontaria durante

la marcia. Da allora le nostre macchine incominciarono a vendersi in Inghilterra. Per la prima volta in quell'anno autotassametri Ford furono introdotti nelle vie di Londra. Nei prossimi anni le vendite salirono. Le nostre vetture parteciparono a tutti i concorsi di resistenza e di solidità, e vinsero sempre. Il nostro agente di Brighton lanciò dieci macchine Ford per due giorni in una sorta di corsa con ostacoli nei South Downs, e tutte ne uscirono con onore. Il risultato fu che quell'anno si smerciarono seicento automobili. Nel 1911 Henry Alexander portò una Ford sulla cima del Ben Nevis, a 4600 piedi. In quell'anno furono vendute in Inghilterra 14.600 macchine, e da allora non fu più necessario lo spingerne la vendita con alcuna prova speciale. Alfine fondammo a Manchester una nostra fabbrica, semplice officina di montaggio dapprima, e poi sempre maggior produttrice di automobili complete.

CAPITOLO V

PROCEDENDO NELLA PRODUZIONE

Se vi fosse un mezzo per risparmiare il 10 per cento di tempo o per accrescere i risultati del 10 per cento, il non impiegare questo mezzo significherebbe un aggravio del 10 per cento su tutta la produzione. Se il tempo di un uomo è valutato a cinquanta centesimi all'ora, il risparmio della decima parte del tempo equivale a 5 centesimi all'ora. Se il proprietario di un grattanuvole potesse aumentare la sua rendita del 10 per cento, egli pagherebbe volentieri la metà dell'aumento per conoscere il modo di ottenerlo. Il motivo per cui egli si è eretto un grattanuvole è la certezza scientifica da lui posseduta che certi materiali, usati in un determinato modo, possono risparmiare spazio ed aumentare il reddito delle pigioni. Un edificio di trenta piani non domanda maggior superficie che uno di cinque piani. L'ostinarsi nell'architettura di vecchio stile costa al proprietario della casa di cinque piani la perdita della rendita di venticinque piani. Se riuscite a salvare dieci passi al giorno per ciascuno di dodicimila impiegati, voi avrete salvato per cinquanta miglia di movimento sprecato e di energia spesa inutilmente.

Questi sono i principî sui quali fu edificata la produzione della mia azienda. Ogni cosa si venne facendo quasi da sè. Da principio noi ci affannammo a trovare meccanici. Col crescere della produzione apparve evidente non

solo che il voluto numero di meccanici non poteva aversi, ma altresì che operai perfettamente abilitati non erano necessarî nella produzione: e da ciò scaturì un principio che io mi riservo di svolgere appieno nel seguito.

È evidente che la maggioranza degli uomini di questa terra non è mentalmente in grado — anche se le sue forze fisiche vi corrispondano — di guadagnarsi buone condizioni di vita. Vale a dire, essi non sono capaci di fornire con le loro mani una quantità tale di beni che abbisognano al mondo, da scambiare il loro prodotto contro i beni dei quali abbisognano essi stessi. Ho udito dire, e credo anzi sia un giudizio corrente, che noi abbiamo espulso l'abilità professionale dall'industria. Ciò non è vero. Noi vi abbiamo anzi introdotto l'abilità. Noi abbiamo messo un'abilità più alta nel progettare, nell'organizzare e nel creare strumenti, e i benefici di questa abilità sono goduti dall'uomo che per sè non è abile. Su ciò mi diffonderò più tardi.

Dobbiamo riconoscere la fondamentale disuguaglianza nelle doti delle menti umane. Se qualsiasi lavoro della nostra industria richiedesse abilità, questa industria non sarebbe mai esistita. Cento anni non sarebbero bastati per formare la quantità d'operai istruiti, della quale avremmo avuto bisogno in tal caso. Un milione d'uomini che facessero lavoro a mano non potrebbero nemmeno avvicinare la nostra produzione di un solo giorno. Nessuno potrebbe dirigere un milione d'uomini. Ma quello che è più importante, il lavoro delle nude mani di questi milioni d'uomini non potrebbe essere venduto a prezzi in consonanza col potere d'acquisto. Ed anche se fosse possibile imaginare una siffatta agglomerazione e figurarsela ben diretta e ben coordinata, pensate all'area gigantesca che ci vorrebbe per contenere tutta questa gente! Quanti uomini dovrebbero essere occupati, non nel lavoro, ma soltanto nel portare da un punto all'altro ciò che altri uomini avrebbero prodotto? Io non so vedere come in tali condizioni gli uomini

si sarebbero potuti pagare più di dieci o venti centesimi al giorno: giacchè, ricordiamoci, non è il datore di lavoro quello che paga i salarî. Egli maneggia soltanto il denaro. È il prodotto quello che paga i salarî, ed è la direzione quella che organizza la produzione in modo che il prodotto possa pagare i salari.

I metodi di produzione più economici non incominciarono da un giorno all'altro. Essi si svolsero gradatamente, proprio come noi incominciammo gradatamente a fare i pezzi delle nostre macchine. Il «Modello T» fu la prima automobile che eseguimmo interamente nelle nostre officine. Il grande risparmio incominciò nelle operazioni di montaggio, e poi si estese ad altre sezioni, dimodochè, se noi oggi abbiamo una quantità di abili meccanici, essi non producono automobili: essi agevolano agli altri il produrle. I nostri abili operai sono i fabbricatori di strumenti, gli operai che si adoperano negli esperimenti, i macchinisti, i costruttori di modelli. Essi sono valenti quanto non altri al mondo: tanto valenti da non doverli sprecare a far cose, che si possono far meglio con le macchine da loro costrutte. La grande massa dei nostri addetti viene da noi senza abilitazione alcuna; essi imparano la loro bisogna in poche ore o in pochi giorni. Se non la imparano in questo termine, vuol dire che non ne potremo mai ricavar nulla. Di questi uomini molti sono stranieri, e tutto quello che si richiede da loro prima di assumerli è che essi abbiano la capacità fisica di fare quanto lavoro occorra per pagare il valore dello spazio che essi occupano nella fabbrica. Non hanno da essere particolarmente robusti. Noi abbiamo bensì lavori che richiedono una grande forza fisica (sebbene essi diminuiscano rapidamente); ma abbiamo però anche degli altri che non richiedono alcuna forza e che, sotto l'aspetto dello sforzo fisico, potrebbero essere compiuti da un bambino di tre anni.

Non è possibile, ove non si voglia approfondirsi troppo nei processi tecnici, rappresentare l'intero sviluppo del-

l'industria, a passo a passo, nell'ordine in cui ogni cosa venne formandosi. Non so nemmeno se ciò sarebbe possibile, poichè qualche cosa s'è avuta quasi ogni giorno, e nessuno vi può tener dietro. Si prenda a caso un certo numero d'innovazioni. Da esse è possibile non soltanto ricavare un'idea di ciò che sarà questo mondo quando lo si sarà messo sulla base della produzione, ma anche vedere quanto più care noi paghiamo le cose di quello che dovrebbe essere, quanto più bassi sieno i salari di quello che dovrebbe essere, e quale vasto campo attende ancora di essere esplorato. La Compagnia Ford ha fatto solo una piccola parte del suo viaggio.

Un'automobile Ford comprende circa cinquecento pezzi, contando i maschi, le viti e ogni cosa. Alcuni di tali pezzi sono abbastanza grossi; altri non più che particelle di una macchinetta da orologio. Quando noi montammo le nostre prime macchine, la vettura soleva esser messa al suolo in un punto qualsiasi e gli operai vi portavano man mano i pezzi occorrenti, al modo dei manovali quando si costruisce una casa. Allorchè incominciammo a fabbricare da noi i singoli pezzi, fu naturale che si creasse per ogni pezzo uno speciale riparto nelle officine; ma però un operaio eseguiva tutte le operazioni necessarie ad un piccolo pezzo. Il rapido incalzare della produzione rese indispensabile l'organizzare altrimenti il lavoro, per evitare che gli operai si dessero impaccio l'uno con l'altro. Il lavoratore mal diretto spende più tempo nel muoversi di qua e di là per prendere materiali e strumenti che non ne impieghi per il lavoro effettivo; ed egli infatti è pagato poco, poichè il podismo non è tra gli esercizî che si pagano molto.

Il primo passo innanzi nell'opera di montaggio avvenne quando s'incominciò a portare il lavoro agli operai e non gli operai al lavoro. Ora in tutta la nostra lavorazione noi ci atteniamo a due massime: che un operaio, se possibile, non abbia mai da fare più di un passo, e che egli non abbia

bisogno di distrarsi dal ritmo del suo lavoro col piegarsi a dritta e a sinistra.

I principî del montaggio sono questi:

1°) Collocate strumenti ed uomini secondo l'ordine successivo delle operazioni, in modo che ogni parte componente abbia a percorrere il minimo spazio durante il processo di finimento.

2°) Usate carrelli su binarî, o altre simili forme di trasporto, in modo che quando un operaio ha finito la sua operazione, egli getta il pezzo sempre allo stesso posto, il più che sia possibile a portata della sua mano. Quindi, se si può ottenerlo, è il peso stesso del pezzo quello che deve far scorrere il carrello sul binario e portarlo al prossimo operaio.

3°) Regolate il sistema di trasporto meccanico anche nel radunare i pezzi sul luogo di montaggio, in modo che essi giungano e partano col giusto intervallo.

Il preciso risultato dell'applicazione di queste massime è la riduzione della necessità di pensiero da parte degli operai e la eliminazione d'ogni loro movimento superfluo. L'operaio deve far possibilmente una cosa sola con un solo movimento.

Mettere insieme lo « chassis » è, nella visuale delle menti non meccaniche, la più interessante e meglio conosciuta delle operazioni nostre, e per un certo tempo rappresentò un procedimento di straordinaria importanza. Ora noi mandiamo i pezzi da mettere insieme addirittura ai posti di distribuzione.

Il nostro primo esperimento di una ferrovia di montaggio risale circa all'aprile del 1913. La sperimentammo dapprima per montare i magneti. Noi sperimentiamo sempre dapprima in piccole proporzioni. Siamo pronti ad abbandonare ogni procedimento passato tosto che abbiamo scoperto una miglior via, ma dobbiamo avere l'assoluta certezza che la nuova via sia migliore dell'antica prima di procedere ad alcun radicale mutamento.

Credo che la nostra fosse la prima linea di montaggio a catena che mai sia stata installata. L'idea ci venne in generale dai carrelli su binarî che i macellai di Chicago usano per distribuire le parti dei manzi. Noi avevamo finora messo a posto i magneti col comune sistema. Un operaio che facesse l'intero lavoro sbrigava da trentacinque a quaranta pezzi in una giornata di nove ore, vale a dire adoperava circa venti minuti per pezzo. Ciò che allora egli eseguiva solo, fu poi frazionato in ventinove operazioni diverse, e il tempo necessario al finimento fu ridotto con ciò a 13 minuti e 17 secondi. Nel 1914 noi innalzammo la linea di trasporto di 20 centimetri e riducemmo il tempo a sette minuti. Ulteriori esperimenti sulla rapidità del lavoro, ci permisero di accelerare questa operazione di montaggio a cinque minuti. Per farla breve, il risultato è questo: col concorso dello studio scientifico, un operaio è oggi in grado di compiere più di quattro volte il lavoro che egli compiva pochi anni addietro. Il montaggio del motore, dapprima affidato a un uomo solo, è ora diviso in ventiquattro operazioni, e gli uomini in esse impiegati fanno un lavoro per il quale ce ne volevano prima tre volte tanti. Ben presto noi cercammo di applicare il sistema anche allo « chassis ».

La miglior prestazione che noi avevamo ottenuto col montaggio dello « chassis » in un posto fisso, era in media di dodici ore e ventotto minuti per ogni « chassis ». Si tentò adunque l'esperimento di far scorrere lo « chassis » per una corda lunga duecentocinquanta piedi, mediante un argano. Sei montatori accompagnavano lo « chassis » in questo viaggio, e prendevano l'uno dopo l'altro i pezzi necessarî disposti a gruppi lungo il percorso. Questo rozzo esperimento bastò a ridurre il tempo dell'operazione a cinque ore e cinquanta minuti per ogni « chassis ». Nella prima metà del 1914 noi innalzammo il livello della linea di montaggio. Avevamo adottato il precetto del lavoro da farsi ad altezza d'uomo in piedi; uno dei binarî era collo-

cato a 68 centimetri dal suolo, e l'altro a 62 centimetri, in modo da servire a squadre d'operai di diversa statura. Questa elevazione del piano di lavoro e un'ulteriore suddivisione del lavoro stesso, che limitava i movimenti d'ogni operaio, portarono a un'ora e trentatre minuti il tempo necessario per ogni « chassis ». Allora, soltanto gli « chassis » venivano montati così in serie. Il montaggio delle sovrastrutture seguiva nella « John R. Street », la famosa strada che corre attraverso le nostre officine di Highland Park. Ora l' intera automobile vien messa insieme col sistema del lavoro a catena.

Non bisogna imaginare, tuttavia, che tutto ciò procedesse tanto speditamente come lo si racconta. Il ritmo del lavoro mobile doveva essere stabilito dapprima con grande accuratezza: per il volano del magnete noi tenevamo dapprima una velocità di metri 1,5 al minuto. Era troppo presto. Provammo allora con 45 centimetri al minuto. E qui ricascammo nella lentezza. Infine fissammo il tempo a metri 1,1 al minuto. Il pensiero informativo è che un uomo non debba precipitare il suo lavoro; egli deve avere ogni secondo necessario, non però un secondo che non sia necessario. Noi abbiamo elaborato il ritmo di lavoro per ogni singola operazione di montaggio, giacchè i risultati ottenuti con lo « chassis » ci indussero a riorganizzare gradatamente tutto il nostro sistema di lavorazione e ad applicare ad ogni genere di montaggio la trazione meccanica. Il montaggio dello « chassis », per tornare ad esso, procede sulla sua linea con una velocità di metri 1,8 al minuto. Nel montaggio dello « chassis » si comprendono quarantacinque operazioni distinte con altrettante stazioni. Il primo gruppo d' operai assicura allo scheletro dello « chassis » quattro parafanghi di latta; il motore arriva alla decima stazione, e così di seguito. L'uomo che colloca a posto una parte non ha da saldarla; la parte non sarà fissata completamente se non forse dopo parecchie operazioni ulteriori. L'uomo che aggiunge una vite non è

quello che mette a posto la vite madre; colui che mette la vite madre non la chiude. Alla stazione trentaquattresima il motore vergine riceve la sua benzina dopo essere stato lubrificato con l'olio; alla quarantaquattresima il refrigeratore viene riempito d'acqua, e alla quarantacinquesima la vettura ormai completa esce sulla John R. Street.

Sistemi essenzialmente identici vennero applicati anche al montaggio del motore. Nell'ottobre 1913 ci volevano nove ore e cinquantaquattro minuti di lavoro per mettere insieme un motore; sei mesi dopo, con la tecnica del montaggio mobile, questo tempo fu ridotto a cinque ore e cinquantasei minuti. Ogni pezzo che venga lavorato nelle officine si muove. Può muoversi su catene tese ad altezza d'uomo che portano le parti al montaggio nell'ordine preciso in cui sono richieste; può viaggiare sopra una piattaforma girante, o scendere per forza di gravità; ma l'essenziale è che, tranne i materiali greggi, non ci sono cose che bisogni sollevare o trascinare. I materiali greggi sono introdotti mediante vagoncini e slitte messe in azione da uno « chassis » Ford in parte smontato, che è abbastanza agile e rapido per portarli in ogni riparto degli opificî dove ve ne sia bisogno. Nessun operaio ha da sollevare dal suolo o da trascinare qualsiasi cosa. Per questi lavori abbiamo una sezione a parte: la sezione trasporti.

Noi incominciammo così a montare l'intera automobile in una fabbrica sola. Poi incominciammo a fabbricarne da noi anche i singoli pezzi, e tosto creammo riparti, ciascuno dei quali non doveva fare che una cosa sola. Nell'attuale organizzazione della fabbrica, ogni riparto eseguisce un singolo pezzo, ovvero ne cura il montaggio. Un riparto è per sè stesso una piccola fabbrica. Il pezzo vi entra come materiale greggio o come forma di getto, passa attraverso la serie dei trattamenti meccanici, calorici, o quali sieno richiesti, ed esce completamente finito. Quando noi iniziammo la nostra impresa, l'opportunità di

agevolare i trasporti ci fece aggruppare i riparti l'uno accanto all'altro. Io non supponevo allora che tante minute divisioni del lavoro sarebbero state possibili; ma col crescere della produzione e col moltiplicarsi dei riparti, la nostra fabbrica da costruttrice di automobili divenne costruttrice di pezzi. Poi ci avvenne di fare una nuova scoperta: che cioè non tutti i pezzi necessarî dovevano essere costruiti in una fabbrica sola. Non era proprio una scoperta; era piuttosto una specie di ritorno ciclico alle forme iniziali della nostra industria, quando io comperavo altrove i motori e forse il novanta per cento dei pezzi occorrenti. Quando noi cominciammo a costruirli in nostra regia, praticamente aderimmo al concetto che essi dovessero esser tutti forniti da uno stabilimento unico: che ci fosse una speciale superiorità nel costruire l'intera automobile sotto un unico tetto. Ora i nostri progressi ci svincolavano da questo principio. Se noi costruivamo fabbriche più spaziose, ciò era soltanto perchè la creazione di ogni singolo pezzo avveniva in masse così voluminose da richiedere un vasto ambiente. Io spero che in avvenire il nostro gigantesco impianto di Highland Park non eseguirà che una cosa sola o due. Le operazioni di getto ne sono state già rimosse e sono passate all'impianto di River-Rouge. Così in un certo modo noi siamo ora tornati al nostro punto di partenza — salvo che, invece di acquistare altrove i pezzi che ci occorrono, incominciamo a costruirli in varie fabbriche di nostra proprietà.

Questa forma di sviluppo porta con sè conseguenze eccezionali, poichè essa significa, come mostrerò diffusamente in un altro capitolo, che un'industria altamente «standardizzata», altamente organizzata sul principio di suddivisione, non ha più bisogno di esser concentrata in giganteschi opificî, con tutti i relativi inconvenienti di trasporto e di affollamento. Mille operai, o anche cinquecento, sono quanto basta in una singola fabbrica; si evita così il problema di trasportarli al posto di lavoro o viceversa,

e si evitano i quartieri operai sovraffollati ed altri fenomeni innaturali, che sono conseguenze inevitabili degli stabilimenti giganteschi con le loro masse operaie accasate in adeguata vicinanza.

Highland Park ha ora cinquecento riparti. Nella nostra fabbrica di Piquette avevamo a suo tempo soltanto diciotto riparti, e nella stessa Highland Park, dapprima, non ne avevamo che cento e cinquanta. Questo valga a illustrare come siamo proceduti nella suddivisione delle nostre officine.

È raro che passi una settimana senza che s' introduca qua o là un miglioramento nel macchinario o nella tecnica, e talvolta ciò accade a dispetto di quelli che si sogliono chiamare « i migliori metodi di fabbricazione ». Ricordo che un costruttore di macchine fu una volta invitato da noi per discutere la costruzione di una nuova macchina. Essa doveva fornire duecento pezzi all'ora.

— Dev'essere uno sbaglio — fece il costruttore —; voi volete dire duecento al giorno: non esiste una macchina che possa essere forzata fino a quella produzione oraria.

L' impiegato nostro che conduceva le trattative fece chiamare l' ingegnere che aveva progettato la macchina, e gli domandò conferma.

— Sì, e che c' è in contrario?

— Non può essere — disse il fabbricante con grande sicurezza. — Non si può fabbricare una macchina che faccia questo: ciò è fuori di discussione.

— Fuori di discussione! — esclamò l' ingegnere. — Se voi volete scendere con me al primo piano, vedrete una macchina che lo fa: ne abbiamo costruita una per vedere se era possibile, ed ora ce ne occorrono molte del tutto uguali.

La fabbrica non tien registro dei suoi esperimenti. I maestri d'arte e i sovrintendenti si ricordano di ciò che è stato fatto. Se un certo metodo è stato provato una volta e non è riuscito, qualcuno non mancherà di ricor-

darlo; ma io non ci tengo particolarmente che gli uomini si richiamino a ciò che l'uno o l'altro ha tentato di fare in passato, poichè in tal caso noi accumuleremmo ben presto troppe cose che non dovrebbero farsi. È questo uno degli inconvenienti delle memorie troppo minuziosamente registrate. Se voi tenete memoria di tutti i vostri insuccessi, ben presto ne avrete un tale elenco da dimostrare che non avete più nulla da tentare: laddove dal fatto che un uomo non sia riuscito in una determinata cosa non consegue punto che un altro non possa riuscire.

Ci si diceva che noi non avremmo potuto gittare il ferro greggio coi nostri interminabili metodi a catena, ed io credo che qui ci sia tutta una serie di esperimenti falliti. Ma noi oggi lo facciamo. L'uomo che ci arrivò finalmente, non sapeva i tentativi anteriori o non ci dava gran peso. Allo stesso modo ci era stato detto che era a priori impossibile il far passare l'acciaio incandescente direttamente dai forni di fusione alle forme. Il metodo consueto è quello di far scorrere l'acciaio dapprima in bacini, dov'esso si raffredda, e di rifonderlo poi ancora una volta prima del getto. Ma nella fabbrica di River Rouge noi gettiamo direttamente dai forni a cupola, che tosto vengono riempiti di nuovo di ferro incandescente. Quando si ricordano troppo i primi insuccessi, rivestendoli di troppa autorità di autentificazioni scientifiche, si finisce con lo svogliare i giovani dal tentare. Alcuni dei nostri migliori risultati noi li dobbiamo all'aver lasciato libera marcia agli audaci dove i sapienti temevano di avventurarsi.

Nessuno dei nostri uomini è uno dei cosidetti «esperti». Noi abbiamo disgraziatissimamente trovato necessario di disfarci d'un uomo tosto che egli si considera un esperto, poichè nessuno in verità si stima tale se egli conosce realmente il proprio lavoro. Chiunque conosce un lavoro ci vede sempre più da fare che non sia stato fatto da lui, onde il pensiero che sempre lo incalza è quello d'andare innanzi, nè ciò gli consente momenti di sosta per riflettere

quanto egli sia bravo e quanto capace. Pensare sempre a quello che c'è poi, pensare sempre e tentare di far meglio, conduce a uno stato mentale in cui nulla è impossibile. Nel momento invece che taluno si forma la mentalità dell'« esperto », una quantità di cose divengono impossibili.

Io mi rifiuto a riconoscere che impossibilità ci sieno. Non mi riesce di scoprire l'uomo che ne sappia tanto e così definitivamente di ogni cosa di questa terra da poter dire ciò che è e ciò che non è possibile. La vera specie di esperienza, la vera specie di perfezionamento tecnico, tendono ad allargare lo spirito e a ridurre il numero delle impossibilità. Questo purtroppo non suole essere il caso. Una grande cultura tecnica e la media di quella che noi chiamiamo esperienza costituiscono un corredo di cognizioni sui precedenti insuccessi; e cotesti insuccessi, anzichè essere presi per il loro vero valore, sono fatti ostacoli assoluti al progresso. Se un uomo che si chiama un'autorità asserisce che questo o quello non è effettuabile, tosto un'orda di seguaci, senza un proprio pensiero, intona il coro: — Non è effettuabile.

Prendete per esempio il getto. Il getto è stato sempre un processo congiunto a sperperi di materiale, ed è così antico da essersi fatto un cumulo di tradizioni che rendono estremamente difficile l' introduzione di miglioramenti. Io credo fosse un' autorità in questa tecnica quegli che dichiarava — prima dell' inizio dei nostri esperimenti — essere nè più nè meno che un ciurmadore chiunque dicesse di poterne ridurre le spese entro mezzo anno.

La nostra fonderia era suppergiù come le altre fonderie. Quando gittammo i cilindri del primo « Modello T » nel 1910, ogni cosa in quel campo era fatta a mano; badili e carri di trasporto abbondavano. Il lavoro era allora in parte di abilità e in parte grosso; avevamo fonditori ed operai di fatica. Oggi noi abbiamo circa il 5 per cento di fonditori perfettamente abilitati; gli altri 95 per cento non hanno alcuna istruzione tecnica,

o meglio, per essere precisi, essi debbono imparare un solo atto manuale, che anche l'uomo più stupido potrebbe appropriarsi in due giorni. La fucinatura è tutta fatta a macchina. Ogni pezzo che noi dobbiamo gittare ha la sua unità, o il suo gruppo d'unità, conforme al numero richiesto dal piano di produzione. Il macchinario di questa unità è conformato all'operazione specifica del getto; gli uomini che appartengono a ciascuna di esse non hanno da compiere quindi che un singolo atto, sempre lo stesso. Un'unità consiste in un binario aereo ad altezza d'uomo, lungo il quale sono disposte ad intervalli piccole piattaforme per le forme del getto. Senza addentrarci in particolari tecnici, accennerò che il collocamento delle forme e delle anime avviene mentre il lavoro cammina sulle altre piattafome. Il metallo fluido vien versato in un altro punto, in un'altra forma, nello scivolio del lavoro, e frattanto la prima forma in cui il metallo è stato gittato raggiunge l'ultima stazione, già raffreddata abbastanza per essere trasmessa automaticamente alla pulitura, alla tornitura meccanica e al montaggio. La piattaforma intanto continua il suo giro per ricevere un nuovo carico.

Un altro esempio: il montaggio dell'asta del pistone. Anche secondo il vecchio sistema, l'operazione non richiedeva più di tre minuti: sembrava adunque non esigere un'osservazione speciale. Non c'erano che due bancate di ventotto uomini in tutto; essi attaccavano in una giornata di nove ore 175 aste ai rispettivi pistoni; il che equivale esattamente a tre minuti e cinque secondi per ciascuno. Non c'erano ispezioni, e parecchi pistoni con la loro asta erano rimandati dal montaggio dei motori come difettosi. L'operazione era quanto mai semplice. L'operaio toglieva il bischero dal pistone, lo lubrificava, metteva l'asta a posto, rimetteva il bischero tra asta e pistone, serrava una vite, ne apriva un'altra, e la cosa era fatta. Il sovrastante, studiando l'operazione, non poteva sco-

prire perchè essa avesse a durare tre minuti. Egli analizzò i movimenti con un cronometro, e trovò che delle nove ore giornaliere ben quattro erano spese nel fare dei passi. Non già che i montatori si allontanassero dal lavoro; ma essi dovevano spostarsi a dritta e a sinistra per raccogliere i materiali e per mettere da parte il pezzo finito. L'intero lavoro doveva svolgersi in sei movimenti. Il sovrastante ideò un nuovo procedimento; egli frazionò l'operazione in tre divisioni, pose su ogni banco una slitta, e tre uomini per ogni parte, con un ispettore a capo del banco. Invece di compiere l'operazione intera, ora ogni operaio ne compieva la terza parte: tutto quello cioè che egli poteva compiere senza muoversi dal posto. La squadra di lavoro da ventotto uomini fu ridotta a quattordici. I ventotto fornivano in nove ore cento e settantacinque montaggi: sette uomini ora ne forniscono 2600 in otto ore di lavoro. Non è necessario illustrare il risparmio!

La dipintura dell'asse posteriore dava una volta non poca noia. Si usava immergere l'asse a mano in un bacino pieno di vernice. Ciò esigeva parecchi atti manuali, e non meno di due uomini all'opera. Oggi un uomo solo attende a tutto ciò sopra una macchina speciale, ideata ed eseguita nella nostra fabbrica. L'uomo si limita ora ad attaccare il pezzo di vettura ad una catena mobile che lo porta sopra il bacino di vernice; due leve calano ad uncinare le due anse del bacino, lo sollevano a un metro e 80 centimetri, gli fanno raggiungere l'asse da verniciare che vi resta completamente immersa; quindi il bacino si riabbassa, e l'asse prosegue verso l'aria calda dell'asciugatoio. Il ciclo dell'operazione integrale richiede ora tredici secondi.

Il radiatore è un affare complicato, e la saldatura di esso si considerava questione di abilità. Ci sono novantacinque tubi in un radiatore. L'adattare a mano e il saldare questi tubi al loro posto è un'operazione molto lunga,

che domanda destrezza e pazienza. Oggi tutto vien fatto da una macchina, che in otto ore sbriga 1200 corpi cavi di radiatori; essi sono quindi saldati al loro posto, facendoli passare meccanicamente per una fornace. Lavoro da bandaio, e quindi abilità, non si richiede più.

Noi eravamo soliti ad assicurare le parti della scatola di direzione alla scatola stessa valendoci di martelli pneumatici che erano supposti allora l' ultimo perfezionamento. Abbisognavano sei uomini per tenere i martelli e sei uomini per tenere le scatole, e il frastuono era terribile. Ora un torchio automatico, maneggiato da un uomo solo, il quale non fa altro, produce in un giorno cinque volte il lavoro di quei dodici uomini.

Nel nostro stabilimento di Piquette, il getto di un cilindro importava a suo tempo 1200 metri di percorso durante il processo di finimento; oggi tutto il viaggio è stato ridotto a poco più di 90 metri.

Nessun materiale viene da noi lavorato a mano. Non esistono operazioni manuali tra noi. Se una macchina può esser fatta automatica, la si fa automatica. Nessuna operazione è considerata mai risolta nel miglior modo e abbastanza a buon mercato. Inoltre, soltanto il dieci per cento dei nostri strumenti di lavoro sono specialità; gli altri sono macchine comuni adattate ai nostri sistemi lavorativi. Esse sono collocate l' una vicino all'altra. Noi abbiamo più macchinario sopra un metro quadrato di superficie che qualunque altra fabbrica al mondo: ogni piede di spazio non adoperato porta un sovrappiù di spesa. Non vogliamo questi lussi. Ma c' è però tutto lo spazio necessario: nessun operaio ha da noi troppo spazio e nessuno ne ha troppo poco. Dividere e suddividere le operazioni, tenere il lavoro in movimento: queste sono le chiavi della produzione. Ma anche convien ricordare che tutte le parti sono così ideate da poter essere eseguite con facilità. E i risparmi? Se i confronti non sono in tutto belli, essi sono però stupefacenti. Se nelle condizioni attuali della nostra produzione

noi impiegassimo per ogni automobile lo stesso numero d'uomini che impiegavamo agli inizî, nel 1903 — e questi uomini non servivano che ai montaggi — avremmo oggi ai nostri ordini una forza di 200.000 uomini. Noi impieghiamo invece nella nostra industria automobilistica meno di 50.000 uomini, e ciò con la produzione massima di circa quattromila vetture al giorno!

CAPITOLO VI

MACCHINE ED UOMINI

Quello che impone la più dura lotta a chiunque raduni un gran numero d' uomini in un' impresa lavorativa, è l' eccesso di organizzazione e il conseguente pericolo di irrigidirsi nella pedanteria. A mio modo di vedere non esiste più pericolosa attitudine mentale che quella descritta tante volte come « il giro dell'organizzazione ». Essa comunemente conduce a creare qualche gigantesco schema, nello stile degli alberi genealogici e delle gerarchie burocratiche. L' albero è carico di leggiadre bacche rosse, ciascuna delle quali porta il nome di un uomo o di un ufficio. Ogni individuo ha un titolo e certi doveri, che sono strettamente limitati dalla circonferenza della sua bacca.

Se un capogruppo vuol raggiungere l' orecchio del direttore, il suo messaggio deve passare per il capodivisione, per il sottocapo, per il dirigente di riparto e per tutti i sovrintendenti sostituti, prima di arrivare col debito tempo al direttore. Probabilmente, durante questo tempo ciò che egli voleva dire è già divenuto roba da archivio. Trascorreranno sei settimane prima che il messaggio d' un uomo che viva in una bacca sui rami inferiori dell' albero raggiunga il presidente o il consigliere in carica : e quando esso sarà arrivato a questi augusti ufficiali, si saranno incrostate ad esso libbre di critiche, di suggerimenti e di commentari. Ben poche cose riescono a farsi prendere in « con-

siderazione ufficiale », se già da lungo non sia trascorso il tempo in cui avrebbero dovuto esser fatte. I documenti passano da mano a mano, e ciascuno cerca di dividere la responsabilità con un altro, secondo il comodo principio che due teste sono meglio di una.

Ora un' azienda, a mio avviso, non è una macchina. È un' accolta di gente che s' è aggruppata per lavorare e non per scriversi lettere l' un l' altro. Non è necessario che un riparto conosca ciò che si sta facendo in ogni altro riparto. Se un uomo compie il suo lavoro, egli non avrà tempo di assumersene un altro. È affare dei dirigenti, che hanno progettato l' insieme dell' opera, l' assicurarsi che tutti i riparti lavorino convenientemente verso lo stesso scopo. Non è necessario tener comizî per stabilire buoni sentimenti tra individui o riparti. Non è necessario che gli uomini si amino l' un l' altro per stare insieme a lavoro. Una troppo sviscerata cameraterìa può riuscire in verità anche di danno, poichè induce spesso qualcuno a tentar di mascherare gli sbagli di un compagno. Il che è male per l' uno e per l' altro.

Quando siamo al lavoro, dobbiamo essere al lavoro. Quando è tempo di svago, è bene che ci diamo allo svago. Non c'è scopo a tentar di mescolare le sue cose. L' obiettivo unico, quando si fa un lavoro, è di finirlo e di riceverne la mercede. Quando il lavoro è finito, può venire lo spasso; ma non prima. E così le fabbriche e le imprese che portano il nome di Ford non hanno organizzazione, non doveri specifici connessi con ogni posizione, non ranghi di successione e di autorità: conoscono ben pochi titoli e nessuna specie di conferenze interne. Abbiamo soltanto il numero strettamente necessario d' impiegati d' ufficio: non teniamo laboriosi archivî, nè peso di tradizioni.

Noi domandiamo la completa responsabilità individuale. L' operaio è assolutamente responsabile per il suo lavoro. Il capogruppo è responsabile per il personale a lui sottoposto, il sovrastante per i gruppi che ne dipen-

dono, il caporiparto per il suo riparto, il sovraintendente generale per l'intera fabbrica. Ciascuno deve sapere ciò che accade nel suo raggio d'azione. Io dico « sovrintendente generale »: ma questo è un titolo che in realtà non esiste. Un uomo ha l'incarico della fabbrica e l'ha avuto da anni. Ci sono con lui due uomini, che senza avere una definita sfera di competenza, si sono assunta la vigilanza di particolari sezioni. Accanto a loro è una mezza dozzina d'uomini, col carattere d'assistenti, ma senza mansioni determinate. Essi si son tutti costituito il loro lavoro; ma non vi sono limiti precisi a questo lavoro. Essi intervengono dov'è necessario. L'uno vigila su ciò che entra nei magazzini e ne esce; un altro attende alle ispezioni, e così via.

Ciò può sembrare stabilito a casaccio, ma non è così. Un gruppo d'uomini, completamente intenti al lavoro che vogliono eseguito, non si creano difficoltà nel curare che sia eseguito. Non sollevano contestazioni sui limiti d'autorità, perchè non pensano a titoli. Se avessero uffizî con tutti i relativi attributi, ben presto darebbero il loro tempo a lavori burocratrici, nonchè al fare i meravigliati per non aver ottenuto un uffizio migliore dei loro colleghi.

Perchè non ci sono titoli nè limiti di autorità, non ci sono questioni di competenze tradizionali o di scavalcamenti. Ogni operaio può recarsi da chiunque, e questa abitudine si è così bene stabilita che un capogruppo non mette cipiglio se un caposquadra lo sorpassa e si rivolge direttamente al capo della fabbrica. Ciò avverrà di rado, perchè il capogruppo sa tanto bene quanto sa il proprio nome, che se egli è stato ingiusto, ciò non tarderà a venir fuori ed egli cesserà di essere un capogruppo. Una delle cose che noi assolutamente non tolleriamo è l'ingiustizia di qualsiasi specie. Nel momento che un uomo abusa della sua autorità, egli la perde, e deve andarsene o tornare alla macchina. Gran parte del malcontento che corrode il lavoro proviene dall'ingiusto esercizio dell'autorità da parte

di capi in sottordine, e io temo che vi sieno non pochi stabilimenti industriali nei quali riesce realmente impossibile a un operaio di farsi riconoscere giustizia.

Il lavoro, soltanto il lavoro, è nostra guida e nostro orientamento. Perciò non abbiamo bisogno noi di aver titoli. La maggior parte degli uomini possono condurre con slancio un lavoro, ma sono messi a terra da un titolo. I titoli producono effetti singolari. Sono stati usati di soverchio come attributi di emancipazione dal lavoro. Sono come distintivi che portino la dicitura:

— Quest' uomo non ha altro da fare che stimarsi importante e considerare inferiori gli altri.

Non soltanto un titolo è talvolta pernicioso a chi lo porta, ma ha cattive conseguenze anche per gli altri. Non c'è forse più frequente seme di malcontento fra gli uomini che l' avverarsi del caso che il portatore di un titolo direttivo non sia colui che effettivamente dirige. Un vero capo lo riconosce chiunque: è un uomo fatto per pensare e per comandare. E quando voi troverete un vero capo che abbia anche un titolo, voi dovrete domandare ad altri quale titolo egli abbia. Certo egli non ne farà ostentazione.

Nella vita degli affari si sono troppo sopravvalutati i titoli, e gli affari ne hanno sofferto. Uno dei peggiori aspetti della divisione delle responsabilità mediante titoli è quello che essi finiscono talvolta con l' eliminare del tutto la responsabilità. Quando la responsabilità è ritagliata in minuzzoli e divisa in tanti dipartimenti sottoposti a capi titolari, circondati dalla loro coorte di sottotitolati assistenti, è difficile trovar qualcuno che realmente si senta responsabile. Tutti sanno che cosa sia il gioco dello scaricabarile. La cosa deve esser nata in quelle organizzazioni industriali, dove la responsabilità è fatta scivolare da un riparto all' altro. La salute di ogni organizzazione dipende da ciascuno dei suoi membri — qualunque sia il suo posto — in quanto egli senta che ogni cosa della quale egli abbia

notizia e che si riferisca al buon andamento dell'impresa, appartiene nettamente al proprio lavoro. Le ferrovie se ne sono andate alla diavola sotto gli occhi di riparti che dicono:

— Questo non è di competenza del nostro riparto. Di questo si deve incaricare il riparto x, a centomila miglia di distanza.

Agli impiegati si soleva per vero dare il buon consiglio di non nascondersi dietro i proprî titoli. Il fatto che tale consiglio fosse necessario dimostrava una condizione di cose la quale richiedeva ben altro che questo consiglio per migliorare. Richiedeva la correzione completa: il toglimento dei titoli. Ben pochi sono praticamente necessarî; ben pochi hanno un'utilità incontestabile in quanto insegnano al pubblico a chi esso deve rivolgersi per trattare gli affari; ma per ogni altro titolo, la regola più semplice è la migliore: abolirlo.

La situazione degli affari quale è oggi di fatto toglie generalmente ai titoli gran parte del loro valore. Nessuno vorrà vantarsi di essere il presidente di una Banca in dissesto. Le imprese, in generale, non sono state pilotate con sufficiente abilità per lasciare gran margine all'orgoglio dei piloti. Gli uomini che oggi sono insigniti di titoli, quando sieno uomini di qualche merito, dimenticano i titoli e discendono fino alle fondamenta delle loro imprese per trovare i punti deboli. Essi ritornano ai posti dai quali incominciò la loro salita, cercando di ricostruire dall'imo. E quando un uomo è realmente al lavoro, egli non sente necessità di un titolo. Il suo lavoro lo onora.

Tutto il nostro personale viene avviato alla fabbrica o agli uffizî passando per i varî riparti destinati all'assunzione di addetti. Come ho già detto, noi non assumiamo mai un uomo per la sua qualità di « esperto »: nè le sue passate esperienze lo possono esimere, quando sia assunto da noi, dall'esser messo nei posti più bassi. Come non prendiamo un uomo per la storia del suo passato, così

non lo rifiutiamo perchè il suo passato ha una storia. Non ho mai trovato un uomo che sia interamente cattivo. C' è sempre qualche cosa di buono in lui, purchè egli trovi una buona strada. È questo il motivo per cui noi non ci curiamo affatto degli antecedenti degli uomini: non diamo impiego alle loro biografie; diamo impiego agli uomini. Se un tale è stato in prigione, non c' è motivo di affermare che egli dovrà tornarci. Io penso, all' opposto, che, se trova una strada, egli farà probabilmente speciali sforzi per guardarsi dalla prigione. Il nostro ufficio delle assunzioni non scarta un uomo per nulla che egli abbia fatto in passato: ci è perfettamente indifferente se venga da Harvard, o da Sing-Sing, e non gli domandiamo dove abbia preso i suoi attestati. Non gli si domanda altro che il desiderio di lavorare. Se egli non ha voglia di lavorare, è molto improbabile che ci domandi un posto, poichè è abbastanza generalmente noto che nelle officine Ford si lavora.

Ripetiamo ancora una volta: a noi non importa ciò che un uomo è stato. Se egli ha frequentato molte scuole, dovrebbe presumersi che andrà innanzi più rapidamente; ma deve incominciar anche lui dai primi gradini, e dar prova della sua abilità. L' avvenire di ciascuno sta soltanto in lui stesso. Si sono già tenuti troppi discorsi vani sugli uomini che non sanno farsi riconoscere. Da noi ciascuno è discretamente sicuro di essere riconosciuto appieno per quello che egli vale.

Certamente in questo desiderio di farsi riconoscere vi sono elementi dei quali bisogna prender nota. L' intero sistema industriale moderno ha esasperato cotesto desiderio in tal modo da farlo divenire quasi un' ossessione. Una volta l' avanzamento dell' individuo dipendeva soltanto e direttamente dal suo lavoro, e non dal favore di chi si fosse; ma oggi esso dipende spesso anche troppo dalla buona fortuna individuale nel cattivarsi qualche occhio influente. Contro questo noi ci siamo impegnati in lotta con pieno successo. Gli uomini lavorano in generale con l' idea

d' attirarsi attenzione; lavorano con l' idea che se essi non riescono ad acquistarsi credito per ciò che hanno prodotto, tanto varrebbe che lo avessero prodotto male o addirittura che non avessero fatto nulla. Così il lavoro diviene talvolta una cosa del tutto secondaria. Il proprio còmpito — l' articolo da creare, lo specifico servizio da rendere — cessa d' essere la faccenda più importante. L' essenza del lavoro è nell' avanzamento individuale, nel trovare la piattaforma d' onde si attiri lo sguardo di qualcuno. Quest' abitudine di mettere il lavoro al secondo posto e il riconoscimento al primo è ingiusta contro il lavoro. Essa fa del riconoscimento e della lode lo scopo reale. E questo ha pure un increscioso effetto sul lavoratore. Incoraggia una specie di ambizione che non è nè amabile nè produttiva. Produce quel tipo d' uomo che imagina tutta la sua carriera dipenda dall' « essere nelle simpatie del capo ». Ogni officina conosce questo tipo d' uomo. E il peggio si è che v' hanno nell' attuale sistema sociale alcune cose che sembrano mostrare come questi uomini abbiano partita vinta. I sovrastanti sono uomini anch' essi. È naturale che essi si sentano lusingati se si fa loro credere che tengono nelle loro mani il male o il bene degli operai. È anche naturale che, essendo essi sensibili a queste suggestioni, i loro dipendenti arrivisti li vadano adulando sempre più per trar vantaggio del loro favore. Per questa ragione io cerco di limitare l' elemento personale.

Per uomini che ignorino tutto questo è particolarmente facile da noi il salire a posizioni migliori. Alcuni hanno qualità di strenui lavoratori, ma non posseggono la capacità di pensare, nè segnatamente quella di pensare con rapidità. Costoro sono fatti avanzare quanto la loro abilità merita. Un uomo può, per la sua applicazione, meritare avanzamento, ma non glielo si può concedere al di là di un certo grado, se egli non abbia anche una certa disposizione a dirigere. Non è un mondo di sogni quello in cui

viviamo. Io credo che ciascuno nel processo selettivo della nostra fabbrica finisca con l'arrivare al posto che gli appartiene.

Noi non siamo mai soddisfatti del modo in cui ogni cosa procede nelle singole parti della nostra organizzazione; noi pensiamo sempre che si potrebbe far meglio, e che in fine si dovrà far meglio. Cotesto continuo impulso spinge l'uomo che vi ha le attitudini, ad ottenere finalmente un posto più alto. Forse egli non otterrebbe quel posto se l'organizzazione — parola che io uso malvolontieri — si irrigidisse in un dato stampo, per modo che vi fossero gradini gerarchici e piedi d'inetti messi in fila a salire. Ma noi abbiamo così pochi titoli che un uomo atto a lavori di qualità superiore, vi arriva facilmente, e non trova impedimento nel fatto che non ci sieno posti liberi sopra di lui. Non ci sono posti del tutto. Non si conoscono da noi i posti tagliati e bell'e pronti: i nostri uomini migliori si fanno i loro posti da sè. E non c'è difficoltà alcuna, poichè lavoro ve n'è sempre, e quando voi pensate alla necessità del lavoro anzichè a trovare un titolo adatto a un uomo che dev'essere promosso, il lavoro stesso vi dà l'occasione di promuoverlo. La promozione in sè non ha nulla di formale; l'uomo si trova semplicemente a fare altra cosa di quella che egli faceva, e a guadagnare più denaro.

Tutti gli uomini nostri sono venuti così, dalla gamella. Il direttore della fabbrica incominciò come meccanico. L'uomo a cui è affidato il grande stabilimento di River Rouge incominciò come falegname addetto ai modelli. Un altro, che ha la direzione di uno dei principali riparti, maneggiava la scopa. Non c'è una persona sola in tutta la fabbrica che non ci sia venuta semplicemente dalla strada. Ogni cosa da noi sviluppata è stata opera d'uomini che si son fatte le loro qualifiche presso di noi. Fortunatamente non abbiamo ereditato tradizioni e non vogliamo fondarne. Se abbiamo una tradizione è questa:

— Ogni cosa, e sempre, si può far meglio.

Questo continuo incalzare a far meglio, e a fare più presto, risolve quasi ogni problema della fabbrica. I riparti acquistano la loro importanza secondo la quantità della produzione. Quantità di produzione e spesa di produzione sono elementi distinti. Capigruppo e sovrintendenti perderebbero semplicemente il loro tempo se tenessero il controllo delle spese nei loro riparti. Vi sono certe spese — come le mercedi, gli interessi correnti, il prezzo di materiali e simili — che essi non potrebbero affatto controllare; quindi lasciano del tutto questo capitolo. Ciò che essi possono controllare è la quantità di produzione nei loro riparti. Il rendimento di un riparto è valutato dividendo il numero di pezzi prodotti per il numero di mani che lavorano. Ogni sovrastante controlla giornalmente il proprio riparto; egli porta le cifre rilevate sempre con sè. Il sovrintendente ha un quadro di tutti i risultati; se in un singolo riparto c'è qualche cosa che non cammina, l'indice di produzione lo dimostra subito, il sovrintendente procede a un'inchiesta, e il sottocapo fa correre le cose. L'incentivo a migliori metodi emerge in gran parte da questo sistema di controllo della produzione che pare così primitivo. Il capo tecnico non è chiamato a essere un contabile che registri le spese: questo non accrescerebbe per nulla il valore delle sue prestazioni. Le sue funzioni si limitano alle macchine e agli uomini del riparto. Quando essi lavorano quanto meglio è possibile, egli ha fatto il suo servizio. Il quantitativo della sua produzione è la sua bussola. Non v'ha motivo di disperdere le sue energie in altre cose.

Il sistema che abbiamo descritto costringe un caporiparto a dimenticare la personalità, a dimenticare tutto quello che non sia il lavoro a lui affidato. Se mai egli dovesse scegliere le maestranze che egli preferisce anzichè le più capaci di eseguire bene il lavoro, il rendimento del suo riparto lo dimostrerebbe immediatamente.

Non c'è difficoltà nello scegliere bene gli uomini. La selezione viene da sè, perchè — quantunque si chiacchieri molto delle scarse occasioni di avanzamento — la media degli operai si interessa piuttosto di un lavoro stabile che dell'avanzamento. Appena forse poco più del cinque per cento di quelli che lavorano per mercede, pur desiderando di guadagnare più denaro, hanno anche la buona volontà di accettare le maggiori responsabilità e i maggiori carichi che spettano ai posti più alti. Soltanto forse il venticinque per cento hanno l'ambizione di divenire capisquadra, e i più si assumono questo posto perchè è pagato meglio che lo stare alla macchina. Uomini dalle attitudini spiccatamente meccaniche, ma senza desiderio di responsabilità, vanno nel riparto di costruzione degli strumenti, dove ricevono una mercede notevolmente maggiore che nella produzione vera e propria. Ma la grande maggioranza continua a stare volentieri dov'è. Essa ha bisogno d'esser guidata. Sono uomini che amano altri pensi per loro, e non vogliono responsabilità. Perciò, nonostante la grande massa di lavoratori, la difficoltà non sta nello scoprire gli uomini da promuovere, ma quelli che abbiano voglia d'esser promossi.

La teoria corrente è quella che tutti siano ansiosi di promozioni, e molti leggiadri piani sono stati costruiti su questo presupposto. Io posso dire soltanto che a noi non risulta essere questo il caso. Gli americani che noi impieghiamo vogliono andare innanzi, ma non sempre hanno l'ambizione di arrivare agli alti gradi. Gli stranieri generalmente, quando sono capisquadra, sono contenti. Il perchè di tutto questo, io non lo so. Io riferisco i fatti.

Come ho detto, ciascuno da noi si riserva di tener gli occhi aperti sul modo come i lavori si svolgono. La teoria, anzi la regola, che resta fissa per tutti, è il credere che le cose non si facciano mai abbastanza bene. Tutti i direttori della fabbrica sono accessibili a suggerimenti e a consigli, e noi abbiamo anzi introdotto un sistema per il

quale ogni operaio può comunicare un' idea che gli venga e ottenere di provarla.

Il risparmio dell' uno per cento sopra un pezzo può essere in verità molto rimunerativo. Tale risparmio, dato l' attuale nostro contingente di produzione, rappresenta dodicimila dollari all' anno. Ove su tutti i pezzi di una macchina si risparmiasse un centesimo, sarebbe in un anno una economia di milioni. Perciò il calcolo dei risparmî viene portato da noi fino alla millesima parte di un centesimo. Se l' innovazione suggerita può rappresentare un risparmio e se le spese per introdurla possono essere ammortizzate in un tempo ragionevole — diciamo in tre mesi —, il mutamento è fatto come cosa naturale. Tali mutamenti non si limitano affatto a migliorie che aumentino la produzione o diminuiscano la spesa. Gran parte — forse la massima parte di essi — si propongono di agevolare il lavoro. Noi non vogliamo nella nostra officina il lavoro pesante, che ammazza l' uomo; e in verità ce n' è rimasto ben poco. E abitualmente accade che, quando si adotta un sistema meno faticoso per gli uomini, anche la spesa decresce. C' è una connessione molto intima fra scrupolosità e buon affare. Noi investighiamo pure fino all' ultima frazione di centesimo se un pezzo risulti a miglior mercato fabbricandolo o comperandolo fatto.

I suggerimenti vengono da ogni parte. Gli operai polacchi sembrano, fra tutti gli stranieri, i più perspicaci nel presentarne. Uno di essi, che non parlava nemmeno l' inglese, ci accennò che se un determinato congegno della sua macchina avesse subito uno spostamento d' angolo, avrebbe resistito di più. Finora esso non aveva resistito per più di quattro o cinque tagli. L' uomo aveva ragione, e si potè risparmiare il denaro di molte affilature. Un altro polacco, che attendeva a una perforatrice, ci adattò un piccolo apparecchio che rendeva superflua l' ulteriore lavorazione del pezzo perforato. Lo si adottò generalmente, e ne risultò un notevole risparmio. Gli operai sperimen-

tano spesso loro piccole invenzioni, perchè concentrati sempre sopra una cosa, e dato che abbiano l'intelligenza adatta, riescono frequentemente a concepire qualche miglioramento nella lavorazione meccanica. Le condizioni di pulizia di una macchina — benchè il pulirla non appartenga ai doveri dell'uomo che vi lavora — è di solito buon indizio dell'intelligenza di quest'uomo.

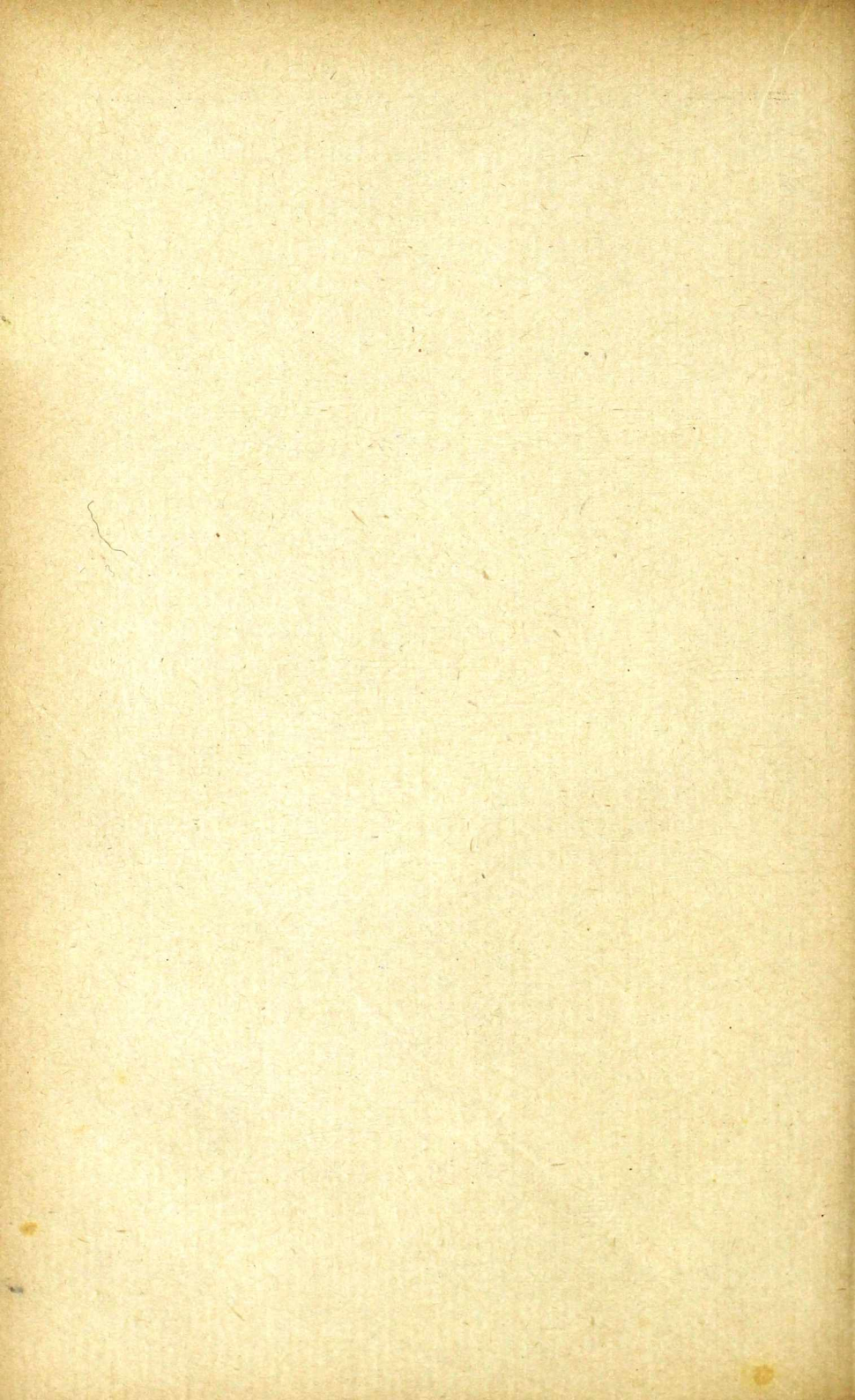
Rechiamo ad esempio alcune delle idee a noi suggerite. La proposta che gli oggetti fusi fossero tratti dalla fonderia all'officina meccanica mediante un binario sospeso, ci fece risparmiare settanta uomini nella sezione trasporti. Abitualmente, quando la nostra produzione era minore dell'odierna, c'erano diciasette uomini a render lisci i pezzi degli ingranaggi: lavoro greve e tedioso. Un uomo fece uno schizzo primitivo d'una macchina speciale. La sua idea venne elaborata, e la macchina fu costruita. Ora con quattro operai si ottiene il rendimento di quei diciasette, e tutta la pesantezza del lavoro è cessata. La sostituzione di un'asta solida in un pezzo dello « chassis » con una ottenuta per saldatura, procurò l'immediato risparmio di circa mezzo milione all'anno con una produzione inferiore alla presente. La fabbricazione di certi tubi in latta, anzichè farli come finora di ferro fuso, fu causa di un'altra grandissima economia.

Il vecchio metodo di costruire un certo ingranaggio comprendeva quattro operazioni, e il 12 per cento dell'acciaio se ne andava in cascami. Noi usiamo la massima parte dei nostri cascami e finiremo con l'usarli interamente, ma questa non è una ragione valida per non tentare di diminuirli: il semplice fatto che la materia dispersa non sia tutta interamente perduta non vale a scusare che se ne ammetta la dispersione. Uno degli operai ideò un metodo nuovo e molto semplice per costruire questo pezzo di macchina, riducendo i cascami all'uno per cento. Un altro esempio: l'albero di trasmissione esige un trattamento a forte calore per indurirne la superficie: la maggior parte

di questi pezzi ci uscivano però dai forni alquanto ricurvi, e ancora nel 1918 impiegavamo 37 uomini soltanto per raddrizzarli. Parecchi addetti nostri fecero esperimenti per circa un anno, e finalmente elaborarono un nuovo tipo di fornace nel quale l'albero non si piegava. Nel 1921, con una produzione molto maggiore che quella del '18, impiegavamo otto uomini per tutta l'operazione.

Inoltre noi abbiamo la preoccupazione costante di ridurre in qualsiasi lavoro il bisogno di abilità dell'operaio. Il vecchio direttore delle tempere dei nostri strumenti era assolutamente un maestro. Egli doveva fissare le giuste temperature. Erano operazioni che potevano riuscire e non riuscire. Meraviglioso era come gli riuscissero tanto spesso. La gradazione del calore nel temprare gli acciai è cosa di somma impotranza, e dipende in tutto del sapere esattamente la temperatura che ci vuole. I metodi primitivi qui non servono. Si esige l'esatto calcolo. Noi introducemmo un sistema col quale l'uomo addetto alla fornace non ha nulla da fare col calore. Egli non vede il pirometro, l'apparecchio registratore delle temperature. Luci elettriche colorate gli servono da segnali.

Nessuna delle nostre macchine è costruita alla ventura. La concezione è indagata in ogni particolare prima di fare qualsiasi passo. Sovente si fabbricano modelli in legno, o si disegnano le parti sulla tavola nera in piena grandezza. Noi non siamo legati agli antecedenti, ma non lasciamo nulla alla fortuna, e non s'è mai dato che costruissimo una macchina disadatta al lavoro per cui era stata ideata. Quasi il novanta per cento degli esperimenti nostri hanno avuto piena riuscita.

Ogni maestria di fabbricazione sviluppatasi nelle nostre officine è dovuta agli uomini nostri. Io penso che gli uomini, se a loro si dà la libertà di svilupparsi e la coscienza del servizio a cui sono chiamati, metteranno sempre tutta la loro forza e tutta la loro sagacia anche nelle mansioni più comuni e più umili.

CAPITOLO VII

IL TERRORE DELLA MACCHINA

Il lavoro sempre ripetuto, l'esecuzione di una cosa sempre uguale e sempre fatta allo stesso modo, ha per molti spiriti una prospettiva terrificante. Essa è terrificante anche per me. Io non potrei fare assolutamente la stessa cosa ogni giorno, da mane a sera; ma per molti spiriti, oserei dire per la maggioranza di essi, il ripetere sempre la stessa operazione non è affatto motivo di raccapriccio. La verità è che per certi tipi di cervelli il pensare è proprio una pena. Il lavoro ideale è per loro quello in cui l'istinto creativo non ha bisogno di estrinsecarsi. I lavori nei quali è necessario mettere tanto il cervello quanto i muscoli hanno pochi aspiranti: noi dobbiamo sempre cercare gli uomini che amino un lavoro perchè difficile. La media degli operai, mi duole il dirlo, desidera un lavoro dove non ci sia da spendere molta energia muscolare, ma sopra tutto dove non ci sia da pensare. Chi è in possesso di quella che potrebbe chiamarsi la costituzione mentale creativa, ed ha pertanto in orrore la monotonia, imagina facilmente che tutti gli altri cervelli sieno parimenti irrequieti e quindi prodiga una forma non richiesta di simpatia all'operaio che da un capo all'altro della giornata eseguisce quasi invariabilmente la stessa operazione.

Se voi ci guardate un po' addentro, la maggior parte

dei lavori sono a ripetizione. Un uomo d'affari ha la sua « routine », che egli segue con grande esattezza; le occupazioni di un presidente di Banca sono quasi esclusivamente « routine »; il lavoro degli impiegati subalterni e dei commessi è puramente « routine ». E invero, per la massima parte degli scopi e per la massima parte degli uomini, è indispensabile lo stabilire una specie di via tracciata e far semplicemente ripetere il maggior numero di movimenti: altrimenti l'individuo non produrrebbe abbastanza per vivere della propria opera. Non c'è ragione del resto perchè un uomo dal cervello creativo sia messo a lavoro monotono, giacchè dovunque c'è un bisogno assillante d'uomini creativi. Non ci sarà mai carestia di posti per uomini abili; ma dobbiamo riconoscere che il desiderio di essere particolarmente abili non è generale. Ed anche quando c'è il desiderio, non c'è il coraggio di sottoporsi al relativo tirocinio. Non si guadagna l'abilità soltanto col desiderio.

Esistono troppe ipotesi sul modo in cui veramente dovrebbe esser fatta la natura umana, e troppo poche indagini su ciò che essa è in realtà. Prendete l'ipotesi che il lavoro creativo possa essere intrapreso soltanto nel regno della visione. Noi parliamo di artisti « creativi » nella musica, nella pittura e nelle altre arti. Abbiamo l'aria di limitare le funzioni creative a prodotti che possono appendersi alle pareti d'una galleria o suonarsi in una sala di concerti, o esplicarsi comunque nei luoghi dove la gente oziosa e fastidita si raccoglie perchè l'uno ammiri la cultura dell'altro. Ma se un uomo ha bisogno di un campo per la sua vitale attività creatrice, fate che egli venga dove vigono leggi più alte che quelle del suono, della linea o del colore; fate che egli venga dove gli sia d'uopo fare i calcoli con le leggi di personalità. Noi abbiamo bisogno di artisti nell'arte delle relazioni industriali. Noi abbiamo bisogno di maestri nei metodi industriali, così per quanto riguarda il produttore come per quanto riguarda il pro-

dotto. Noi abbiamo bisogno di quelli che ci possano modellare la massa umana, politicamente, socialmente, industrialmente, moralmente, in un'armonica e ben complessa unità. Troppo abbiamo limitato la facoltà creativa, e a troppo triviali scopi l'abbiamo usata. Noi abbiamo bisogno d'uomini che ci sappiano creare il programma d'azione per tutto ciò che è giusto, buono e desiderabile nella nostra vita. La buona volontà associata con un programma d'azione perfettamente costrutto deve entrare nella pratica e può esservi condotta al trionfo. È possibile aumentare il benessere delle classi lavoratrici: non col farle lavorare di meno, ma con l'aiutarle a produrre di più. Se il mondo vuol mettere la sua attenzione, il suo interesse, la sua energia nel costruire disegni benefici di solidarietà umana, tali disegni possono essere effettivamente fissati sopra una pratica base d'azione. Essi potranno durare, e costituire quanto di meglio possa idearsi tanto sotto l'aspetto umano quanto sotto l'aspetto economico. Ciò che occorre alla presente generazione è una profonda fede, una convinzione profonda della effettuabilità dei concetti di dirittura, di giustizia e di umanità nell'industria. Se noi non possiamo raggiungere queste virtù, faremmo meglio ad escludere l'industria dalla nostra vita. E in vero, se a quella virtù non possiamo giungere, i giorni dell'industria sono contati. Ma noi possiamo giungervi e vi giungeremo.

Se un uomo non può guadagnarsi quanto gli occorre a vivere senza il concorso delle macchine, può essere a suo vantaggio il tenere indietro queste macchine per l'eventuale monotonia del vigilarne il funzionamento? Può essere benefico il farlo languire nella miseria? O non è meglio metterlo sulla via di una esistenza migliore? Può la miseria rendere un uomo più felice? Se egli però è più felice nello sfruttare una macchina anche in una misura relativa della capacità di essa, può egli essere più felice nel produrre meno di quanto potrebbe e nell'ottenere conse-

guentemente in cambio una quota minore dei beni di questo mondo?

Non mi è riuscito di scoprire che il lavoro a ripetizione possa essere in alcun modo di nocumento ad un uomo. Mi si è detto da esperti da salotto che un lavoro sempre ripetuto è distruttore dell'anima quanto del corpo; ma le nostre osservazioni non hanno confermato queste chiacchiere. C'era il caso d'un uomo che per tutto il giorno non aveva da fare che un piccolo movimento del piede sopra un pedale. Egli pensava che tale movimento potesse renderlo zoppicante da un lato; l'esame medico dimostrò che di questo non v'era indizio; ma tuttavia il suo lavoro fu cambiato con altro che metteva in esercizio un diverso gruppo di muscoli. In poche settimane chiese egli stesso di riprendere il suo antico lavoro. Sembrerebbe ragionevole imaginare che l'insistere nello stesso ritmo di movimento per otto ore al giorno possa provocare un'anormalità nel corpo; però noi non ne abbiamo veduto mai un esempio. Noi trasferiamo gli uomini dove essi domandano di essere trasferiti, e volentieri ci faremmo una regola di questi cambiamenti: nulla lo impedirebbe, qualora gli uomini desiderassero questo procedimento. Ma essi in realtà non amano i trasferimenti, se non quando li domandino essi stessi. Alcuni degli atti di lavoro sono indubbiamente monotoni: tanto da parere impossibile che un uomo possa reggervi per molto tempo. Probabilmente la funzione più monotona dell'intera fabbrica è quella dell'uomo che piglia un ingranaggio con un uncino, lo immerge in una vasca d'olio e lo depone in un paniere vicino a sè. Il movimento non varia mai. Gli ingranaggi arrivano a lui sempre nello stesso identico posto, egli imprime a ciascuno sempre lo stesso identico numero di scosse, e lo fa cadere in un paniere che è sempre nella stessa identica posizione. Non gli è richiesta alcuna energia muscolare, non gli è richiesta alcuna intelligenza. Egli fa poco più che spostare le sue mani da dritta a sinistra,

con la delicatezza voluta dal tenue peso di quel pezzo d'acciaio. Ciò non toglie che egli sia rimasto a quel lavoro per otto grossi anni. Egli ha fatto dei risparmi ed ha investito il suo denaro, per modo che oggi è padrone di circa quarantamila dollari: e ostinatamente resiste ad ogni tentativo di destinarlo ad un lavoro migliore!

Le più scrupolose inchieste non hanno fatto emergere un solo caso d'uomo deformato o annientato mentalmente dal lavoro. Quella specie di cervelli che non tollerano il lavoro sempre ripetuto non sono obbligati a starci. In ogni nostro riparto il lavoro è diviso conforme all'importanza e alla richiesta abilità in tre classi « A », « B », « C », ciascuna delle quali comprende da dieci a trenta operazioni diverse. Dall'ufficio assuntore del personale, un uomo vien mandato direttamente alla Classe C. Tosto che egli s'è rinfrancato nel lavoro, passa nella Classe B, e così successivamente nella Classe A, e da questa magari all'officina degli strumenti ovvero a un posto di sorveglianza. Sta in lui il trovare il suo posto. Se egli rimane nella fabbricazione, ciò vuol dire che vi si trova bene.

In un precedente capitolo ebbi già ad osservare che nessuna domanda di lavoro è respinta con riguardo alle condizioni fisiche. Introducemmo questo criterio il 12 gennaio 1914, al tempo che fu fissato il salario minimo a cinque dollari al giorno, con la giornata di otto ore. La terza condizione era quella che nessuno potesse essere licenziato per ragioni fisiche, ad eccezione, s'intende, delle affezioni contagiose. Io credo che se un istituto industriale voglia adempiere interamente la sua missione, dev'esservi possibile che in una sezione dei suoi impiegati si riproduca nelle stesse proporzioni ciò che appare in una sezione della società in generale. Malati e invalidi vi sono dovunque. C'è una disposizione universale a considerare tutta questa gente inabilitata fisicamente al lavoro come un carico della società, e ad aiutarla con opere caritatevoli. Ci sono in verità dei casi nei quali io non sup-

pongo vi possa essere altro aiuto che la carità — come per esempio quando si tratta d'idioti. Ma tali casi sono eccezionalmente rari, e noi abbiamo trovato il modo, nel gran numero di differenti lavori che debbono essere eseguiti nei varî riparti della Compagnia, di dischiudere una strada quasi a chiunque, e ciò sulla base della produzione. Il cieco o il mutilato, nel posto particolare che gli si assegna, può eseguire tanto lavoro e ricevere esattamente tanta mercede quanto un uomo di completa abilità fisica. Noi non preferiamo gli invalidi; ma abbiamo dimostrato che essi possono guadagnarsi pieni salari.

Sarebbe del tutto fuori dello spirito di ciò che intendiamo fare, il prendere degli uomini perchè furono mutilati, il compensarli con salarî più bassi e il contentarci di un rendimento inferiore. Ciò potrebbe costituire un aiuto diretto agli uomini, ma non sarebbe il miglior modo di aiutarli. Il miglior modo è sempre quello che riesce a pareggiarne la produzione con quella degli uomini sani. Credo che ci sia ben poco margine per la carità in questo mondo: intendo dire per la carità nel senso di far regali. È assolutamente certo che affari e carità non possono essere combinati; lo scopo di una fabbrica è quello di produrre, ed essa serve male la collettività se non produce nella misura della sua capacità massima. Noi siamo però troppo pronti ad ammettere senza indagine che il completo possesso di tutte le facoltà corporali sia condizione imprescindibile per la migliore esecuzione di qualsiasi lavoro. Per accertarmi con sicurezza della situazione reale, io feci classificare tutti i lavori della fabbrica con riguardo alle prestazioni richieste: se il lavoro fisico relativo fosse leggero, medio o pesante; se si trattasse di lavoro umido, o di lavoro asciutto, e se umido, quale fluido vi si adoperasse; se fosse pulito o insudiciante; se vicino a una stufa o ad una fornace; quali le condizioni d'aria; se vi si avessero ad adoperare una o due mani; se l'operaio stesse in piedi ovvero sedesse; se fosse lavoro rumoroso o silenzioso; se

la luce fosse naturale o artificiale; qual numero di pezzi si domandasse in un'ora; quanto pesasse il materiale maneggiato; quale con precisione il genere di fatica fisica dell' operaio. Risultava al tempo di quella inchiesta che ci fossero nella fabbrica 7882 lavori diversi. Di questi, 949 erano qualificati lavori pesanti che richiedevano uomini robusti, validi, in pratica fisicamente perfetti; 3338 si raggualiavano ad uomini di sviluppo fisico normale e di medio vigore. I rimanenti 3595 lavori risultavano senza esigenze di attitudini fisiche, e potevano eseguirsi dagli uomini di costituzione più gracile e più debole. Infatti, la massima parte poteva essere eseguita in modo soddisfacente da donne e da ragazzi.

I lavori più leggeri vennero sottoposti a una nuova classificazione per eruire quanti di essi richiedevano l' uso di facoltà complete: e noi trovammo che 670 potevano essere affidati ad uomini privi dell' uso delle gambe, 2637 a uomini con una gamba sola, 2 ad uomini senza braccia, 715 ad uomini con un braccio solo, e 10 a ciechi. Quindi, di 7882 lavori specifici, 4034 — benchè alcuni di essi richiedessero forza — non domandavano la piena integrità fisica. Ciò vuol dire che l' industria a grande sviluppo può procacciare lavoro pagato a una media più alta d' ogni tipo d'uomini che non sia fornita da qualsiasi comunità normale. Se in ogni industria, e diciamo pure in ogni fabbrica, i lavori fossero analizzati come si fece da noi, potrebbe risultarne una proporzione molto differente; ma io sono del tutto sicuro che se il lavoro è assoggettato a una sufficiente suddivisione — quale corrisponde alla più alta economia — non ci sarebbe mancanza di posti per procacciare lavoro e salario completo ad uomini colpiti da qualche incapacità fisica. È sotto l' aspetto economico molto più dispendioso l' accettare gli invalidi come carichi passivi, e quindi l'insegnar loro umili mestieri quali l'intrecciare canestri o simili altre forme di mal rimunerato

lavoro normale, nella speranza, non di aiutarli a costituirsi un' esistenza ma di prevenirne lo scoraggiamento.

Quando un uomo è assunto dal Riparto impieghi, la regola è di assegnarlo ad un lavoro adatto alla sua condizione. Se alle prime prove egli si mostri inabile a quel lavoro, o se esso non gli piaccia, gli si dà una tessera di trasferimento, da presentarsi al Riparto trasferimenti: e qui, dopo un esame, lo si destina a qualche altro lavoro più adatti alla sua condizione o alle sue inclinazioni. Gli uomini che si trovano sotto il comune livello fisico sono, se ben collocati a posto, buoni lavoratori al pari degli altri. Per esempio, un cieco fu assegnato al Riparto depositi per contare le viti e le madreviti da mandarsi alle case succursali. Due uomini sani erano già impiegati in questa mansione. Dopo due giorni il caporiparto mandava una nota al Riparto trasferimenti per mettergli a disposizione i due uomini, giacchè il cieco non solo era capace di far il lavoro suo, ma anche quello che finora si era fatto dai due altri.

Quest' opera di preservazione può essere estesa ancora. Comunemente si ammette che quando un uomo subisce un infortunio, si deve semplicemente metterlo fuori di attività e pagargli una rendita. Ma v' ha sempre un periodo di convalescenza, specialmente nei casi di frattura, durante il quale l' uomo è in grado di lavorare, ed anzi per lo più è ansioso di lavorare, poichè la più larga possibile sovvenzione sugli accidenti non può mai pareggiare il salario di un uomo. Se ciò fosse, allora l' industria sarebbe semplicemente gravata di una tassa addizionale, e questa tassa apparirebbe nel costo del prodotto. Ciò determinerebbe minori vendite e quindi meno lavoro per qualcuno. E questa una inevitabile catena di conseguenze che non bisogna mai perdere di vista.

Noi abbiamo fatto esperimenti con uomini costretti a letto, con pazienti che potevano stare a sedere. Si stendevano sui letti coperte o grembiuli di tela cerata nera e

si dava agli uomini il lavoro di avvitamento dei quadrelli minuti. È un lavoro da farsi a mano, nel quale si occupano da quindici a venti uomini nel Riparto magneti. Lo si poteva fare all'ospedale altrettanto bene che all'officina, e i convalescenti erano in grado di guadagnarsi la loro mercede regolare. Difatti la loro produzione superava del 20 per cento, se non erro, la produzione consueta dell'officina. A nessuno si dava il lavoro, se non lo desiderasse. Ma tutti lo desideravano. Esso faceva loro trascorrere il tempo. Dormivano e mangiavano meglio, e guarivano più rapidamente.

Nessuna osservazione speciale è da farsi sui sordomuti. Il loro rendimento di lavoro è del cento per cento. Gli impiegati tubercolotici — e ne abbiamo di solito più di un migliaio — sono adoperati per lo più nel Riparto depositi di materiali. I casi considerati contagiosi sono aggruppati in un lavoratorio, appositamente costrutto. Si ha cura che la maggior parte del lavoro si svolga all'aperto.

Al tempo dell'ultima analisi degli impiegati, risultarono 9563 uomini a livello fisico inferiore. Di questi, 123 erano mutilati o amputati all'avambraccio, al braccio o alle mani. Ad uno mancavano tutte e due le mani. C'erano quattro colpiti di cecità totale, 207 ciechi di un occhio, 253 che da un occhio quasi non ci vedevano, 37 sordomuti, 60 epilettici, 4 mancanti d'ambo le gambe o d'ambo i piedi, 234 con una gamba o con un piede solo. Gli altri avevano lesioni minori.

La lunghezza del tempo necessario per impratichirsi nelle singole ocupazioni è suppergiù la seguente: il 43 per cento di tutti i nostri lavori non esigono più d'un giorno di addestramento; il 36 per cento domandano da un giorno a una settimana; il 6 per cento da una settimana a due; il 14 per cento da un mese a un anno. Infine l'un per cento vuole da uno a sei anni. Questi ultimi sono i lavori congiunti a grande abilità, come ne abbiamo nella fabbricazione del macchinario e nella saldatura.

La disciplina che regna nei nostri stabilimenti è rigida. Non ci sono regolamenti meschini, o regole della cui giustizia si possa ragionevolmente disputare. I licenziamenti arbitrarî od ingiusti sono evitati, rimettendo il diritto di licenziare al direttore del Riparto impieghi, il quale raramente lo esercita. L'anno 1919 è l'ultimo di cui si sieno raccolti i dati statistici. In quell'anno si ebbero 34.155 cambiamenti nel personale. 10.334 furono i casi di assenza per più di dieci giorni senza notifica: ciò che equivale a voler essere cancellati, 3702 uomini furono lasciati andare perchè rifiutavano il lavoro assegnato o chiedevano un trasferimento senza darne ragioni plausibili. Il rifiuto d'imparare l'inglese nell'apposita scuola fu motivo di licenziamento per altri 38; si arruolarono nell'esercito altri 108; circa 3000 vennero trasferiti da uno stabilimento all'altro. Ragioni di rimpatrio o di passaggio alla vita agricola o ad altre industrie, furono le determinanti suppergiù dello stesso numero di allontanamenti. Ottantadue donne furono dimesse perchè già i loro mariti erano occupati: noi non diamo occupazione, per principio, a donne maritate i cui uomini già lavorino. In tutta questa gran massa, soltanto 80 furono i licenziamenti bruschi, e i motivi ne furono: disonestà in 56 casi, ordine del Riparto educazione in 20, « indesiderabilità » in 4.

Noi dagli uomini aspettiamo che essi facciano ciò che loro vien detto. L'organizzazione è così scrupolosamente specializzata e una parte è così dipendente da un'altra, che noi non potemmo nemmeno per un momento permettere agli uomini di fare a loro talento. Senza la massima disciplina subentrerebbe la massima confusione. Io credo che nell'industria non possa essere altrimenti. Gli uomini sono là per produrre il maggior quantitativo possibile di lavoro e per ricevere il salario più alto possibile. Se ad ogni uomo fosse concesso di agire a modo suo, la produzione ne soffrirebbe, e con essa i salari. Chi non ama di lavorare a modo nostro, è sempre libero d'andarsene. La

condotta della Compagnia verso i suoi uomini intende essere leale ed imparziale. È naturalmente nell'interesse tanto del sovrastante quando dei capiriparti che i licenziamenti nelle loro sezioni sieno in piccolo numero. L'operaio ha ampia occasione di esporre il suo caso; se è stato trattato ingiustamente, egli riceve piena soddisfazione. Certamente, è inevitabile che qualche ingiustizia abbia a succedere. Gli uomini non sono sempre equi coi loro compagni di lavoro. La difettosa natura umana fa ostruzione qua e là alle buone intenzioni nostre. Il sovrastante non afferra sempre bene i nostri concetti, o li applica male: ma le intenzioni della Compagnia sono quelle che ho esposto, e noi usiamo di ogni mezzo perchè sieno comprese bene.

È necessario insistere quanto mai sull'argomento delle assenze. Un uomo può non venire al lavoro o andarsene quando gli piace; può sempre rivolgersi al sovrastante per un congedo; ma se egli se ne va senza notificarlo, poi, al suo ritorno, le ragioni della sua assenza sono accuratamente indagate e talvolta sono riportate al Riparto medico. Se le sue ragioni sono buone, gli si permette di riprendere il lavoro. Se non sono buone, gli può toccare il licenziamento. Nell'assumere un uomo, i soli dati che si prendono riguardano il suo nome, il suo domicilio, la sua età, se è ammogliato o scapolo, quale sia il numero delle persone a cui deve provvedere, se abbia lavorato altra volta per la Ford Motor Company, e quali siano le sue condizioni per l'udito e per la vista. Non gli si pongono domande che riflettano la sua vita precedente; ma abbiamo però quello che chiamiamo il « formulario di preferenza », nel quale un uomo che ha esercitato un mestiere prima di venir da noi ne dà notizia precisa al nostro Riparto impieghi. In questo modo, quando ci abbisognano specialisti di qualsiasi genere, li possiamo provvedere direttamente dalle nostre maestranze. È questo anzi uno dei canali per i quali fabbricatori di strumenti e fonditori

raggiungono rapidamente i posti più alti. Mi abbisognava una volta un orologiaio svizzero. I formularii furono scartabellati e me lo diedero subito: era addetto a una perforatrice. Il Riparto del trattamento ad alto calore aveva bisogno di un abile fucinatore. Lo si trovò senz'altro, addetto egli pure ad una perforatrice: ed oggi è ispettore generale.

Non ci sono da noi i grandi contatti personali: gli uomini fanno il loro lavoro e vanno a casa: una fabbrica non è un salotto dove si chiacchieri. Ma noi cerchiamo di essere giusti in tutto, e mentre non coltiviamo molto l'uso delle strette di mano (non abbiamo professionisti della stretta di mano), cerchiamo però di fare tutto il possibile perchè sieno evitate le acredini. Abbiamo tanti riparti che la nostra azienda costituisce quasi un mondo a sè: ogni sorta d'uomini vi può trovare qua o là il suo posto. Prendete per esempio i rissosi. È nella natura umana l'azzuffarsi e di solito le zuffe sono causa di licenziamenti. Noi abbiamo trovato che ciò può essere comodo per noi, che con questo li perdiamo di vista, ma non per coloro che hanno questo vizio e non si correggono. I nostri sovrastanti hanno dunque messo il loro ingegno nel trovar forme di punizione che non danneggino le famiglie di tali individui e non facciano perder tempo nell'applicarle.

Presupposto assoluto per l'alta capacità dell' industria, come pure per la produzione dell'uomo, è una fabbrica pulita, bene illuminata e bene arieggiata. Le nostre macchine sono collocate molto vicine l'una all'altra; ogni metro quadrato di spazio importa naturalmente un adeguato carico sulle spese di produzione. Il consumatore deve pagare questo carico, come pure le spese di trasporto che subentrano tosto che una macchina sia spostata anche di un pollice dal luogo dove si trova. In ogni nostro lavoro noi misuriamo esattamente la quantità di spazio che occorre all'operaio. Egli non deve essere ristretto, s' intende: qui subentrerebbe la perdita dall'altra parte. Ma è perdita

anche se egli e la sua macchina occupano spazio maggiore del necessario. È perciò che le macchine nostre sono accostate l'una all'altra più che in qualunque fabbrica di questo mondo. A un profano esse possono sembrare ammucchiate alla rinfusa; ma esse sono disposte in realtà con rigore scientifico, non soltanto conforme al susseguirsi delle operazioni, ma anche perchè ad ogni uomo e ad ogni macchina sia dato ogni pollice quadrato di spazio indispensabile, e possibilmente non un pollice quadrato di più, e certamente non un piede quadrato. Gli edifici della nostra fabbrica non sono ideati per essere parchi da passeggiarvi dentro. Ma il collocamento ristretto del macchinario esige un massimo di precauzioni e di ventilazione.

Le precauzioni inerenti alle macchine costituiscono un capitolo per sè stesse. Noi non consideriamo una macchina — sia pur grande la sua efficienza di produzione — come una vera e propria macchina, se essa non sia assolutamente sicura. Non esistono da noi macchine che lascino dubbi sulla loro sicurezza. Ma ciononostante è inevitabile che qualche raro accidente succeda. Ogni accidente, anche se di minima entità, è studiato in tutti i suoi precedenti da un uomo di solida scienza impiegato unicamente a questo scopo, e la macchina è oggetto di studi successivi per rendere impossibile il ripetersi dello stesso accidente in avvenire.

Quando noi costruimmo le nostre officine più antiche, non intendevamo ancora la necessità della ventilazione come oggidì. In tutte le costruzioni più recenti, le colonne di sostegno sono vuote all' interno, e attraverso di esse l'aria cattiva è pompata fuori e l'aria buona introdotta. Una temperatura approssimativamente uguale è mantenuta dovunque e per tutto l'anno, e mentre dura il giorno non c'è mai bisogno di luce artificiale. Circa settecento uomini sono specializzati esclusivamente nel tener le officine pulite, le finestre lavate, le pitture e le vernici sempre

fresche. I cantucci oscuri, così invitevoli alle espettorazioni, sono dipinti di bianco. Non si può avere creanza senza pulizia. Noi tolleriamo negligenze nella pulizia tanto poco quanto negligenze nella produzione.

Non esiste ragione al mondo perchè il lavoro di una fabbrica debba essere pericoloso. Se un uomo ha avuto lavoro troppo greve o troppo prolungato, egli entra in uno stato mentale che è una calamita per gli accidenti. Una parte dell'opera di prevenzione contro gli accidenti consiste nell'eliminare questo stato mentale; il resto riguarda le cautele contro la sbadataggine, e la garanzia che il macchinario sia protetto contro ogni folle prova. Le principali cause di accidenti, secondo un aggruppamento fatto da esperti, sono queste:

1. Costruzioni difettose. 2. Macchine difettose. 3. Spazi insufficienti. 4. Mancanza di ripari. 5. Deficienza di pulizia. 6. Cattiva illuminazione. 7. Cattiva aria. 8. Vestiario disadatto al lavoro. 9. Sbadataggine. 10. Ignoranza. 11. Spossatezza mentale. 12. Mancanza di cooperazione.

I problemi delle costruzioni e del macchinario difettoso, dello spazio insufficiente, della trascurata pulizia, della cattiva luce, della cattiva areazione, delle disgraziate condizioni mentali e della mancanza di cooperazione, sono tutti di soluzione facile. A nessuno dei nostri uomini è dato un lavoro di gravezza opprimente. I salari sufficienti eliminano i nove decimi dei problemi mentali e la buona costruzione ci affranca dagli altri. Noi abbiamo dunque da guardarci contro il vestiario disadatto, la sbadataggine, l'ignoranza e le prove pazzesche. Ciò riesce più difficile dove esistono cinghie di trasmissione. In tutte le nostre officine di costruzione recente, ogni macchina ha il suo proprio motore elettrico; ma nelle costruzioni più antiche dovevamo usare le cinghie. Ogni cinghia è vigilata. I convogli automatici sono tutti accavalcati da ponti, così da evitare a ogni operaio il passaggio per punti perico-

losi. Dovunque ci sia la possibilità d'uno schizzare di scheggie metalliche, l'operaio è obbligato a portare occhiali di protezione, e il pericolo è ridotto ancora circondando di reti la macchina. Intorno alle fornaci ardenti abbiamo parapetti. Nessuna parte di macchina in cui possa impigliarsi un vestito è lasciata scoperta. Tutti i passaggi sono bene illuminati. Gli scambi delle cilindratrici meccaniche sono protetti da grandi aste rosse che debbono esser tolte prima che lo scambio possa girare: ciò assicura che la macchina non sarà messa in moto involontariamente. Gli operai si ostinano a portare vestiti disadatti: cravatte che possono essere prese in una puleggia, maniche svolazzanti e cose simili. I capisquadra devono stare attenti a questo; e per lo più anche riescono a pigliare i peccatori. Ogni nuova macchina è controllata in tutte le maniere possibili prima che ne sia permessa l'installazione. Il risultato di tutto questo è che da noi quasi mai succedono gravi accidenti.

L'industria non ha punto bisogno di sacrifici umani.

CAPITOLO VIII

SALARI

Nulla è più diffuso che il condurre un' industria conformandosi alle abitudini, e il dire: « Io pago le mercedi oggi in vigore ». Lo stesso uomo non direbbe con altrettanta facilità: « Non ho da vendere nulla di meglio nè a miglior mercato che qualsiasi altro ». Nessun industriale che abbia la testa a segno mi contrasterà che il comperare soltanto le materie prime più a buon prezzo è la maniera più sicura di produre il migliore articolo. E adunque perchè si fanno da sentire tante chiacchiere sulla liquidazione del lavoro » e sui benefici che ridonderanno al paese dalla riduzione delle mercedi — il che significa la riduzione del potere d'acquisto e l'affievolimento del mercato interno? Qual bene è l' industria, se essa è così inabilmente diretta da non assicurare una conveniente esistenza a tutti quelli che vi partecipano? Non c'è questione più importante che quella dei salari; la maggioranza della popolazione vive di salari. Il tenore della sua vita, il livello dei suoi salari, determina la prosperità del paese.

In tutti gli stabilimenti del gruppo Ford noi abbiamo ora un salario minimo di sei dollari al giorno; prima il nostro minimo era di cinque dollari; e in tempi ancora anteriori pagavamo quello che era necessario pagare. Sarebbe una trista moralità il ritornare ai livelli di mer-

cedi del vecchio mercato; ma sarebbe anche il pessimo fra tutti i cattivi affari.

Guardiamo prima di tutto alle relazioni tra capitale e lavoro. Non è comune il parlare di un impiegato come di un associato: ma in realtà che cosa è egli? Ogni qualvolta un uomo trova che la condotta di un' impresa esorbita dal suo tempo e dalle sue forze, egli vi chiama assistenti perchè conducano gli affari con lui. Perchè dunque, se un uomo trova la parte lavorativa di un affare soverchia per le sue due mani, dovrebbe egli negare il titolo di « soci » a quelli che si aggiungono a lui e lo aiutano a produrre? Ogni impresa che occupi più di un uomo è una specie di associazione. Nel momento che taluno chiede assistenza nella sua impresa — quand'anche l'assistente sia solo un ragazzo — egli prende effettivamente un socio. Egli può essere e rimanere il solo proprietario dei mezzi finanziari dell' impresa e il solo direttore delle sue operazioni, ma non può richiamarsi alla completa indipendenza se non fino a quando egli rimanga il solo che faccia tutto il lavoro amministrativo e produttivo. Nessun uomo è indipendente quando di fatto gli tocca dipendere dall' aiuto di un altro uomo. La relazione è sempre reciproca; il caposquadra è il socio del suo operaio; l'operaio è il socio del suo caposquadra. E tale essendo il caso, è inutile che un gruppo o l'altro presuma di essere il solo indispensabile. Entrambi sono indispensabili. L'uno può arrogarsi affermazioni indebite soltanto a spese dell'altro, ed eventualmente anche a proprie spese. E pura follia che capitale e lavoro si considerino separate unità. Essi sono associati. Se essi tirano la corda dai lati opposti, danneggiano semplicemente l'organizzazione in cui sono associati e dalla quale l'uno e l'altro traggono l'esistenza.

Dovrebbe essere l'ambizione del datore di lavoro, come capo dell' impresa, di pagare salari superiori a quelli di ogni altra impresa consimile, e dovrebbe essere l' ambi-

zione dell'operaio il rendere possibile che ciò avvenga. Certamente vi sono uomini in tutte le officine i quali sembrano credere che se essi fanno il loro meglio, ne risulterà beneficio soltanto per il principale, e non per loro. È una disgrazia che un siffatto sentimento debba esistere. Però esso esiste, e forse anche ha qualche giustificazione. Se un datore di lavoro sprona gli uomini a fare il loro meglio, e gli uomini imparano dopo un certo tempo che tutto il meglio non porta alcun compenso, è naturale che essi ricaschino a poco a poco nella rilassatezza. Ma se essi vedono il frutto del loro strenuo lavoro nella busta della paga — a prova che lavoro più intenso significa mercede più alta — essi cominciano a comprendere di essere una parte dell'impresa, e di dipendere dalla riuscita di essa come questa riuscita dipende da loro.

« Quanto deve pagare l'imprenditore? — Quanto deve ricevere il salariato? — Queste sono questioni secondarie. La questione fondamentale è un'altra: — Quanto può pagare l'impresa? — Certamente non c'è impresa che possa impegnarsi per ciò che eccede il suo reddito. Se voi pompate acqua da un bacino più rapidamente che l'acqua non vi sia introdotta, il bacino rimane all'asciutto. E quando esso è asciutto, coloro che vi attingono restano con la sete. E se, per avventura, essi imaginano che dopo aver asciugato un bacino, potranno andare ad un altro per pomparlo allo stesso modo, è questione semplicemente di tempo che tutti i bacini rimangano asciutti. Si fa ora una agitazione universale per domandare più equa divisione dei compensi; ma si deve però riconoscere che i compensi hanno anch'essi i loro limiti. Ogni impresa ha il suo limite in sè stessa. Voi non potete distribuire 150.000 dollari in un'azienda che ne rende soltanto 100.000. L'impresa limita i salari; ma c'è cosa che limiti l'impresa? Questa crea a sè stessa dei limiti in quanto segue principii cattivi.

Se gli uomini, anzichè dire « il datore di lavoro do-

vrebbe fare così e così », dicessero: « l'impresa deve essere così stimolata e così amministrata da poter fare così e così », essi sarebbero sulla via che conduce a qualche cosa. Giacchè soltanto l'impresa può pagare salari. Certamente l'imprenditore non lo può, se l'impresa non glieli asicura. Ma se l'impresa assicura più alti salari e l'imprenditore li rifiuta, che cosa s'ha da fare? Normalmente un'impresa implica l'esistenza di troppi uomini, perchè si possa mettervi le mani alla leggera. È crimininoso l'assassinare un'impresa a cui gran numero d'uomini hanno dato le loro fatiche e alla quale essi hanno imparato a guardare come alla loro palestra di attività e alla loro fonte di vita. Uccidere l'impresa con uno sciopero o con una serrata non giova. L'imprenditore non può guadagnar nulla dal guardare i salariati dall'alto e dal rivolgersi la domanda: « A quali patti più meschini li potrò avere? ». Nè i salariati dal trarsi indietro e dal chiedere: « Quanto potrò costringerlo a pagare? ». Alla fine dovranno l'uno e gli altri mettersi sul terreno dell'impresa e domandarsi: « Come può questa industria esser condotta a condizioni così sane e proficue, da permetterci di assicurare a tutti una vita sicura e comoda? ».

Ma a nessun costo tutti i datori di lavoro e tutti i salariati vorranno mettersi su questa dritta via del pensiero. L'abitudine d'agire con vista corta è una delle più dure da rompersi. Che s'ha da fare? Nulla. Non ci sono regole o leggi che possano introdurre cambiamenti. Ma il senso illuminato del proprio interesse finirà col poterlo fare. Ci vuole sempre un certo tempo perchè le idee chiare si facciano strada. Alfine però ciò deve avvenire. poichè l'impresa nella quale gli uni e gli altri, imprenditori e stipendiati, lavorano allo stesso scopo di prestazione d'un servizio comune, richiede imperiosamente di essere messa sopra ogni cosa.

Che cosa intendiamo, in generale, per alti salari?

Noi intendiamo un salario più alto di quello che fosse

pagato dieci mesi o dieci anni fa. Non intendiamo un salario più alto di quello che a buon diritto dovrebbe pagarsi. I nostri alti salari odierni possono essere bassi fra dieci anni.

Se è giusto che il direttore di un'azienda cerchi di ottenere che essa paghi maggiori dividendi, è altrettanto giusto che egli si preoccupi di ottenere che essa paghi salari più alti. Ma non è lui, l'amministratore dell'azienda, quegli che paga gli alti salari. Certo, se egli può e non vuole farlo, allora il biasimo ricade su di lui. Ma egli solo non può mai rendere possibili gli alti salarî. Questi non possono essere pagati se non quando gli operai li guadagnino. Il lavoro di questi è il fattore produttivo. Non è il solo fattore produttivo: un'amministrazione disgraziata può sprecare lavoro e materiale e annullare gli sforzi degli operai. D'altra parte il lavoro può annullare i risultati della buona amministrazione. Ma in un vincolo associativo di abile amministrazione e di onesto lavoro, è l'operaio quello che rende possibili gli alti salarî. Egli investe nell'impresa la sua energia e la sua abilità, e se fa una investizione onesta, con tutto il suo cuore e la sua coscienza, gli alti salarî debbono essere il suo compenso. Non soltanto egli li ha guadagnati, ma ha avuto nel crearli una grandissima parte.

Dovrebbe esser chiaro, adunque, che l'alto salario nasce giù nell'officina. Se esso non è creato colà, non c'è caso che lo si veda nelle buste della paga. Non sarà mai inventato un sistema che faccia a meno della necessità del lavoro. Questo è stato disposto dalla natura. Mani e cervelli oziosi non furono assegnati ad alcuno di noi. Il lavoro è la nostra salute, il rispetto che abbiamo di noi stessi, la nostra salvezza. Ben lungi dall'essere una condanna, il lavoro è la più grande benedizione. Una vera giustizia sociale non può fluire che dall'onesto lavoro. L'uomo che molto contribuisce, deve molto portare a casa. Perciò nessun elemento di carità interviene nel pa-

gamento delle mercedi. Quella specie di operaio che alla impresa dà quanto di meglio c'è in lui, è la migliore specie di operaio che un'impresa possa avere. E non si può aspettare che egli lo faccia indefinitamente senza un equo riconoscimento del suo contributo. L' uomo che arriva al suo lavoro quotidiano col sentimento che qualunque cosa egli possa dare, non gliene verrà mai abbastanza per metterlo fuori dalle strettezze, non è nella disposizione che occorre a far bene il suo lavoro. Egli è cupo e tormentato, e tutto ciò riesce a detrimento delle sue prestazioni.

Ma se un uomo sente che il suo lavoro quotidiano non solo sopperisce al suo elementare bisogno, ma gli offre anche un margine di comodità, permettendogli di provvedere all'istruzione de' suoi ragazzi e delle sue figliuole e di dare a sua moglie qualche piacere della vita, allora il suo lavoro gli si presenta con un aspetto piacevole e nulla gli impedisce di darvi il meglio di sè stesso. Ciò è bene per lui, ed è bene per l'azienda. L'uomo che non ritrae una certa soddisfazione dal suo lavoro quotidiano perde la miglior parte della sua mercede.

Giacchè il lavoro quotidiano è una grande cosa, una grandissima cosa! È il fondamento del mondo; è la cagione del rispetto che dobbiamo a noi stessi. E il datore di lavoro dovrebbe compiere costantemente un lavoro quotidiano più grave che qualunque dei suoi uomini. L' imprenditore che ci tiene seriamente a fare il suo dovere in questo mondo, deve essere un forte lavoratore. Non gli è lecito dire: « Ho tante migliaia d'uomini che lavorano per me ». La verità è che egli lavora per quelle tante migliaia d' uomini, e che quanto meglio lavorano essi, e tanto più lo tengono affaccendato nel collocamento dei loro prodotti. Mercedi e salarî ammontano a una somma fissa, e questo deve essere, per avere una base precisa nei calcoli. Mercedi e salarî sono adunque una specie di prestabilita ripartizione degli utili; ma spesso succede che, quando si chiude il bilancio dell'anno, ne risulta che si potrebbe

pagare di più. E allora bisogna pagare di più. Se noi lavoriamo tutti insieme in un' impresa, dobbiamo anche aver tutti una quota dei profitti, sotto forma di buona mercede, di salario, o di retribuzione straordinaria. E questo si comincia ora a riconoscere generalmente.

Esiste oggidì una ben definita tendenza a voler messi i problemi umani dell' industria allo stesso livello d' importanza dei suoi problemi materiali. E in questa direzione siamo già incamminati. L' unica questione è se noi ci arriveremo assennatamente — in modo da conservare quanto è più sostanzioso nel mondo presente — ovvero disordinatamente, e in tal modo da toglierci il beneficio di tutta l'opera dei passati anni. L' industria rappresenta la nostra esistenza nazionale; essa riflette i nostri progressi economici, e ci assegna un posto fra le altre nazioni. Noi non vogliamo che tutto questo sia messo in giuoco. Noi vogliamo semplicemente un miglior riconoscimento del fattore umano nello sviluppo della vita industriale. E certamente esso può essere raggiunto senza squilibrî, senza perdite per alcuno, anzi con un accrescimento di beneficî per ogni umana creatura. E il segreto di tutto questo consiste nel riconoscimento del vincolo associativo fra gli uomini. Fno a tanto che nessun uomo sia completamente sufficiente a sè stesso, senza bisogno del servizio altrui in qualsiasi forma, l' ineluttabile necessità del vincolo associativo non potrà mai essere superata.

Tali sono le verità fondamentali della questione dei salarî. Questi non sono altro che distribuzione di guadagno fra associati.

Quando può considerarsi equo un salario? Quali condizioni di vita sono da attendersi ragionevolmente dai frutti del lavoro? Vi siete posto mai il problema di quello che deve o dovrebbe fare un salario? Il dire che esso dovrebbe bastare al costo della vita è poco più che dir nulla. Il costo della vita dipende in gran parte dall' efficienza della

produzione e dei trasporti; e questa efficienza risulta dalla somma di efficienze di chi dirige e di chi lavora. Buon lavoro, ben diretto e bene amministrato, deve produrre alti salarî e basso costo della vita. Se noi cerchiamo di regolare i salarî sul costo della vita, non arriveremo a niente. Il costo della vita è un risultato, e noi non possiamo aspettarci di mantenere un risultato costante se contemporaneamente sono soggetti ad alterazioni i fattori che lo producono. Se cerchiamo di regolare i salari conforme al costo della vita, imiteremo il cane che si morde la coda. E, ad ogni modo, chi è competente a dire su quale sistema di vita dobbiamo calcolare il costo? Allarghiamo piuttosto le nostre idee e vediamo che cosa sia il salario per gli operai, e che cosa dovrebbe essere.

Il salario include in sè tutti gli obblighi dell' operaio fuori dell' officina; entro l' officina, esso include tutto ciò che l' operaio apporta di lavoro e di pensiero. Il lavoro produttivo quotidiano è la più possente miniera di ricchezza che mai sia stata dischiusa. Certamente dunque la mercede dovrebbe coprire almeno tutti gli obblighi esterni dell' operaio. E certamente dovrebbe essere tenuto conto dei tardi suoi giorni, quando il lavoro non gli sarà più possibile: e sarebbe giusto che non gli fosse necessario. Ma per corrispondere anche soltanto a questo, la industria deve essere riorganizzata secondo un nuovo ordinamento della produzione, della distribuzione e delle rimunerazioni, il quale pensi a turare anche i buchi nelle tasche di quelli che non partecipano al lavoro produttivo. Se vogliamo creare un sistema che sia altrettanto indipendente dal buon volere dei datori di lavoro benigni quanto dal malvolere degli egoisti, dobbiamo cercarne la base nella realtà della vita attuale.

Si richiede altrettanta forza fisica per compiere una giornata di lavoro quando la farina è ad un dollaro al *bushel* come quando la farina è a 2.50. Le uova possono essere a 12 centesimi la dozzina o a 90 centesimi. Quale

differenza ne consegue nelle unità di energia che un uomo adopera in una giornata di lavoro produttivo?

Se si trattasse soltanto dell' uomo, il costo del suo mantenimento e il guadagno a lui spettante sarebbero una faccenda molto semplice. Ma egli non è un individuo a sè. Egli è un cittadino, che contribuisce al benessere della nazione. È un sostegno di famiglia. È forse un padre di figliuoli, che a spese del suo guadagno debbono essere educati a rendersi utili. Dobbiamo tener conto di tutti questi fatti. Come dobbiamo noi determinare il contributo della sua famiglia alla sua giornata di lavoro? Voi pagate l'operaio per il suo lavoro; ma quanto di cotesto lavoro è dovuto al suo ambiente domestico? Quanto alla sua posizione di cittadino? Quanto alla sua posizione di padre? L' uomo compie il suo lavoro nell'officina; ma sua moglie compie il proprio lavoro a casa. L' officina deve pagarli entrambi. Sotto qual forma di rubricazione troverà la casa il suo posto sui registri delle uscite del lavoro quotidiano? Deve il mantenimento dell'uomo solo riguardarsi come il « costo »? E la sua abilità a mantenere una casa e una famiglia riguardarsi come il « guadagno »? Deve il guadagno di una giornata di lavoro computarsi soltanto secondo le esistenze di cassa, misurate sull' importo che un uomo ha lasciato dopo aver coperto tutti i bisogni suoi e della sua famiglia? Ovvero tutte queste relazioni private hanno da essere considerate strettamente nella rubrica del costo, e il guadagno ha da essere calcolato del tutto fuori? Ciò vuol dire che, dopo aver sostentato sè e la sua famiglia, provveduto al vestito dei famigliari, al loro alloggio, alla loro educazione, agli accessori in armonia col loro tenore di vita, dovrebbe esservi ancora aggiunta qualche cosa a titolo di risparmî sul guadagno? E proprio tutto ciò ha da essere caricato sulla giornata di lavoro? Io credo di sì. Altrimenti noi abbiamo la prospettiva crudele dei fanciulli e delle loro madri costretti a lasciar la casa per lavorare.

Sono argomenti questi che richiedono accurata osservazione e accurati calcoli. Forse non c'è elemento della nostra vita economica il quale ci riservi maggiori sorprese che la conoscenza esatta di quanto grava sulla nostra giornata di lavoro.

È forse possibile di determinare con accuratezza — se pur con notevoli interferenze nei singoli casi — quanta sia l'energia che una giornata di lavoro esige da un uomo. Ma non è affatto possibile una determinazione accurata di ciò che si richiede per rimettere in lui cotesta energia per le esigenze di lavoro dell' indomani. Nè è possibile di determinare qual parte di cotesta energia che egli spende non possa essere reintegrata mai più. Gli economisti non hanno ancora mai ideato un fondo di riserva a risarcimento della forza consumata da un lavoratore. È possibile di costituirlo in maniera approssimativa sotto la forma delle pensioni per la vecchiaia. Ma le pensioni non tengono alcun riguardo del sovrappiù che dovrebbe risultare dalla giornata di lavoro per provvedere a tutti i bisogni speciali, a tutte le perdite fisiche, e a tutto l' inevitabile deperimento dell'operaio manuale.

I migliori salarî che a tutt'oggi sieno stati pagati neppur si avvicinano all'altezza che dovrebbero avere. Le imprese non sono ancora sufficientemente organizzate, nè i loro obiettivi sono ancora abbastanza chiari, perchè si possa pagare più di una frazione di quello che dovrebbe pagarsi. Ciò fa parte dell'opera che sta ancora dinanzi a noi. Non si arriva alla soluzione chiacchierando di abolire il sistema del salariato e di sostituirvi la proprietà comunale. Il sistema del salariato è l'unico di cui disponiamo, sotto il quale i contributi alla produzione possano essere ricompensati conforme al loro valore. Toglietc la misura del salario, e noi avremo l'universale ingiustizia. Perfezionate il sistema, e noi avremo l'universale giustizia.

Ho imparato nel corso degli anni molte cose intorno ai salarî. Io credo prima di tutto che, a parte ogni altra con-

siderazione, le nostre stesse vendite dipendano in una certa misura dai salarî che noi paghiamo. Se ci è possibile distribuire alti salarî, sarà tanto denaro che verrà messo in circolazione, ed esso gioverà a rendere più prosperi negozianti, intermediarî, imprenditori e operai d'altri rami industriali, sì che le loro buone condizioni trovino un riflesso sullo smercio dei prodotti nostri. Gli alti salarî diffusi in un intero paese equivalgono al generale benessere, premesso comunque che i salarî più alti corrispondano a una produzione più alta. Pagare salarî alti e abbassare la produzione è come avviare i proprî affari per la china del regresso.

Ci mettemmo parecchio tempo a trovare il nostro orientamento nella questione dei salarî, e non prima di esserci lanciati nella produzione del « Modello T » ci fu possibile di calcolare quali sarebbero dovuti essere veramente i salarî. Prima d'allora, avevamo già introdotto una certa « partecipazione agli utili ». Alla fine d'ogni anno, per una serie d'anni, avevamo diviso con gli addetti una percentuale dei nostri guadagni. Fino al 1909, per esempio, si solevano distribuire ottantamila dollari ripartiti secondo gli anni di servizio. Un uomo che era al lavoro da un anno riceveva il 5 per cento del suo stipendio normale; un uomo che lavorava da due anni riceveva il 7 ½ per cento, ed uno che lavorava da tre il 10 per cento. Contro questo sistema valeva l'obiezione che esso non rappresentava alcun rapporto diretto col lavoro della giornata. Un uomo non toccava la sua quota se non lungo tempo dopo compiuto il suo lavoro, e allora essa gli arrivava quasi nella forma di un donativo. È sempre una cosa disgraziata il confondere la munificenza con la questione dei salarî.

E in quel tempo, anche, i salarî non erano ancora scientificamente commisurati ai diversi lavori. L'uomo che aveva da eseguire l'operazione A poteva ricevere un salario e l'addetto all'operazione B un salario superiore, mentre di fatto A richiedeva più di B abilità e forza. Molte spere-

quazioni s' insinuano nella fissazione dei salarî, qualora ambo le parti, datori di lavoro e impiegati, non sappiano che le quote delle mercedi sono stabilite su alcunchè di più determinato del semplice apprezzamento. Perciò, intorno al 1913, noi incominciammo a fare studî sulla tempistica di tutte le migliaia d'operazioni delle nostre officine. Misurando i tempi, è possibile di giungere teoreticamente a determinare quale dovrebbe essere il rendiconto di un uomo. Quindi, pur facendo larghe concessioni, è possibile fissare anche un soddisfacente rendimento medio per la giornata, e prendendo in considerazione l'abilità, si può ottenere un numero che esprima con onesta precisione la somma di abilità e di fatica che appartiene a ogni singolo lavoro, cioè quanto deve aspettarsi dal lavoratore singolo in cambio della sua paga. Senza questo studio scientifico, il datore di lavoro non può sapere perchè egli paga una determinata mercede e l'operaio non può sapere perchè riceva proprio quella. I numeri indici del tempo ci servirono a stabilire una norma per tutti i lavori della nostra fabbrica e a fissar la mercede di ciascuno.

Da noi non usa il lavoro a cottimo. Alcuni degli operai sono pagati a giornata ed altri ad ora, ma praticamente in ogni caso si è stabilita una media di rendimento, sotto la quale si presume che nessun operaio abbia a restare. Se fosse altrimenti, nè l'operaio nè noi stessi sapremmo se le mercedi sieno guadagnate. Ci deve essere un lavoro quotidiano fisso perchè possa pagarsi una mercede reale. I sorveglianti sono pagati per il tempo di presenza. Gli operai sono pagati per il lavoro.

Muniti di questi dati, noi cominciammo e nel gennaio del 1914 mettemmo all'opera, una specie di tabella della distribuzione dei guadagni, dove il salario minimo per qualsiasi categoria di lavoro, premesse certe condizioni, era di cinque dollari al giorno. Nel tempo stesso riducemmo la giornata lavorativa da nove a otto ore e il lavoro settimanale a quarantotto ore. L'atto fu completamente

volontario. Ogni cosa, nella nostra sistemazione dei salarî, fu volontaria. Si trattava, a nostro modo di vedere, d'un atto di giustizia sociale, e in ultima analisi lo compiemmo per la soddisfazione della nostra coscienza. C'è un piacere grande nel sentire che avete reso felici altri uomini, che avete diminuito in qualche misura il fardello del vostro prossimo, che gli avete concesso un margine sul quale possono fiorire lo svago e il risparmio. La buona volontà è uno dei pochi fattori realmente importanti nella vita. Un uomo risoluto può raggiungere quasi ogni cosa che egli persegua, ma non ci avrà guadagnato molto se sul suo cammino non semini la buona volontà.

Tuttavia non c'entrava affatto la carità in tutto questo. Il che però a tutti non era perfettamente chiaro. Molti industriali pensavano che noi annunciassimo quelle novità perchè la ci andava bene e avevamo bisogno di stamburarlo; ed essi ci condannavano come sovvertitori dei salarî, come violatori del buon costume di pagare un uomo il meno che egli potesse accettare. Questi buoni costumi non valgono nulla. Essi dovrebbero essere spazzati via. E un giorno sarà così certamente. Altrimenti noi non potremo abolire la povertà. Noi non facemmo certo quei cambiamenti perchè avessimo bisogno di rialzare i salarî e ci sentissimo in forze per farlo. Gli alti salarî noi li volevamo pagare per mettere la nostra industria sopra stabili fondamenta. Non pensavamo a fare elargizioni ma a costruire per il futuro. Un' impresa che tenga i salarî bassi è sempre malsicura.

Probabilmente poche innovazioni industriali suscitarono in tutto il mondo tanti commenti quanti ne suscitò questa nostra; ma dei molti che ci giudicarono forse nessuno colpì nel segno. Gli operai quasi generalmente credevano di dover guadagnare cinque dollari, senza riguardo al lavoro che fossero per fornire.

I fatti erano alquanto diversi dalle generali impressioni. L' idea nostra era quella di ripartire i guadagni; ma

anzichè aspettare che questi guadagni si fossero maturati, noi li calcolavamo in anticipo, per aggiungerli, sotto certe condizioni, alle mercedi del personale che appariva addetto alla Compagnia da sei mesi o più. La ripartizione era sistemata con riflesso a tre classi di salariati:

1°) Uomini ammogliati che vivevano con la famiglia e provvedevano ad essa debitamente.

2°) Uomini scapoli sopra i ventidue anni d'età, di provate abitudini domestiche.

3°) Giovani sotto i ventidue anni e donne che fossero l'unico sostegno di qualche loro famigliare.

Il lavoratore doveva dapprima ricevere il suo giusto salario, che era calcolato in media a circa il quindici per cento sopra i salarî correnti sul mercato. Inoltre egli aveva diritto ad aspirare ad una certa quota di guadagno. Il suo salario, più il suo guadagno, si calcolava corrispondesse a un minimo reddito quotidiano di cinque dollari. La partecipazione al guadagno era divisa su base oraria e si accreditava sulle mercedi calcolate ad ore, talchè coloro i quali ricevevano il più basso salario per ogni ora, avevano la più larga proporzione di guadagno. Questo veniva versato ogni due settimane insieme coi salari. Per esempio un uomo che per un'ora di lavoro riceveva trentaquattro centesimi, ci vedeva aggiunta una parcella di guadagno di ventotto centesimi: il che gli costituiva un reddito giornaliero di cinque dollari. Un uomo che ricevesse cinquantaquattro centesimi all'ora fruiva dell'aggiunta di ventun centesimi: e con ciò il suo reddito giornaliero era fissato in sei dollari.

Era insomma una specie d'ordinamento distributivo del benessere. Però a certe condizioni. L'uomo e la sua casa dovevano corrispondere a talune norme di pulizia e di civiltà. Nulla di paternalistico nelle nostre intenzioni! Un tal quale paternalismo se ne sviluppò per vero, e questa fu una delle ragioni onde si dovette riorganizzare tutto il sistema, nonchè il nostro Riparto per i provvedimenti

sociali. Ma la nostra prima idea era quella di creare un ben definito incentivo a miglior condotta di vita, movendo dal presupposto che non fosse migliore incentivo d'un premio in denaro. Un uomo che viva rettamente farà anche il suo lavoro con rettitudine. Inoltre, noi volevamo pure evitare la possibilità di una diminuzione della media di lavoro in seguito ad aumento di mercedi. Fu dimostrato negli anni di guerra che il troppo rapido accrescimento del salario d'un uomo talvolta giova soltanto ad aumentare in lui la cupidigia e quindi a diminuire la reale sua forza di guadagnare. Se noi da bel principio avessimo messo senz'altro l'aumento nelle buste delle paghe, è molto probabile che le nostre medie di lavoro si sarebbero abbassate. La paga di quasi la metà dei nostri uomini risultava raddoppiata dalla nuova sistemazione; si sarebbe potuto prendere quel denaro per « denaro di facile acquisto ». Il pensiero che nel denaro vi sia alcunchè di facile snerva l'attività lavorativa. C'è sempre pericolo nell'aumentare troppo rapidamente la paga di un uomo, sia che in antecedenza egli ricevesse un dollaro o cento dollari al giorno. Difatti, se lo stipendio di un uomo che guadagna cento dollari al giorno fosse da sera a mattina portato a trecento, è probabile che egli impazzerebbe ben più che l'operaio di cui si aumentasse il salario da uno a tre dollari all'ora. L'uomo che ha più denaro ha più larghe occasioni di commetter follie.

In questo nostro primo ordinamento, le prescritte norme di lavoro non avevano alcuna piccineria: benchè sia possibile che talvolta sieno state applicate in modo meschino. Noi avevamo circa cinquanta ispettori nel nostro Riparto sociale; il livello del buon senso era tra loro in verità molto alto, ma è impossibile riunire cinquanta uomini egualmente dotati di buon senso. Essi qualche volta sbagliarono: ciò che meglio ci perviene all'orecchio sono sempre gli sbagli. Era cosa prestabilita che, se volessero ricevere il loro premio, gli uomini sposati doves-

sero vivere con le loro famiglie ed averne cura. Dovevamo infrangere il malcostume di parecchi operai stranieri di tramutare le loro case in domicilî di subinquilini o di pensionanti, di considerarle come alcunchè da trar moneta anzichè come luoghi per viverci. Ragazzi di diciott'anni ricevevano il premio se mantenevano madre o sorella o qualche congiunto. Così anche gli scapoli in età adulta che avessero un sano tenor di vita. La miglior prova che il sistema era essenzialmente benefico è data dalla statistica. Quando le nostre innovazioni furono introdotte, il 60 per cento degli operai furono qualificati senz'altro per il premio; in capo a sei mesi, questo numero era aumentato fino al 78 per cento, e in capo a un anno fino all' 87. Dopo un solo anno e mezzo, l'esigua frazione dell'un per cento rappresentava quelli che non ricevevano il premio.

Gli aumentati salarî recarono altri risultati. Nel 1914, quando le nostre prime disposizioni sui salari andarono ad effetto, avevamo 14.000 addetti, ed era stato necessario di procedere in un anno a 53.000 assunzioni per mantenere costante questo effettivo di 14.000 uomini. Nel 1915 non dovemmo assumere che 6500 uomini, e la maggior parte di questi nuovi addetti erano presi perchè la nostra azienda cresceva. Se l'antica rotazione degli uomini si fosse conservata nelle nostre condizioni presenti, noi avremmo dovuto procedere a circa 200.000 assunzioni d'operai all'anno, ciò che sarebbe stato poco meno che impossibile. Pur tenendo conto di quel minimo d' istruzione che si richiede per impadronirsi di quasi tutti i lavori della nostra fabbrica, noi non possiamo assumere un personale tutto nuovo nè ogni mattina, nè ogni settimana, nè ogni mese: giacchè quantunque un uomo possa qualificarsi entro due o tre giorni per esecutore di lavoro accettabile con accettabile velocità, egli sarà capace di darci ben altro dopo un anno di esperienza che non nei primi tempi del suo noviziato. La questione dell' instabilità degli operai ha cessato di darci tormento dopo la nostra riforma dei

salari. È alquanto difficile di recarne dati precisi, perchè quando non intendiamo di sviluppare particolari capacità, è nostro uso di far rotare una parte degli uomini col concetto di distribuire il lavoro in un maggior numero. Questo non rende agevole il distinguere tra gli allontanamenti volontarî ed involontarî. Oggi non teniamo registri in proposito; il movimento degli operai ci dà tanto poco pensiero che non ci preoccupiamo di tenerne statistiche. Ma per quanto ne sappiamo all' ingrosso, il movimento del personale si aggira fra il 3 per cento e il 6 per cento al mese.

Noi abbiamo introdotto dei mutamenti nel nostro sistema dei salarî, ma non abbiamo deviato da questo principio:

Se volete che un uomo vi dia il suo tempo e la sua energia, fissate il suo salario in modo che egli non abbia angustie finanziarie. Vedrete che ne vale la pena. I nostri guadagni, dopo aver pagato buone mercedi ed inoltre il premio — il quale ammontava di solito a dieci milioni all'anno prima dei nostri mutamenti di sistema — forniscono la prova che pagar bene gli uomini è il modo più proficuo di condurre un' impresa.

Si mossero obbiezioni al nostro metodo di far dipendere dalla buona condotta il premio sui salarî. Esso tendeva al paternalismo. Il paternalismo non ha a che fare con l' industria. Un'azione d'assistenza che consista nell' ingerirsi degli affari privati dei salariati, non risponde allo spirito d'oggi. I lavoratori hanno bisogno di consiglio e d'aiuto, e ben sovente di uno speciale aiuto: e questo dovrebbe loro esser dato per un senso di decoro morale. Ma il largo e pratico piano d' investizione e di partecipazione agli utili contribuirà a consolidare l' industria e a fortificare l'organizzazione più che non possa alcuna azione sociale all'esterno degli opifici.

Senza apportare modificazioni al principio, noi abbiamo modificato i metodi di pagamento.

CAPITOLO IX

PERCHÈ NON FAR SEMPRE BUONI AFFARI?

L'imprenditore deve provvedere alla vita per tutto l'anno. L'operaio deve provvedere alla vita per tutto l'anno. Ma entrambi, di regola, lavorano a settimana. Essi assumono commissioni o lavoro dove possono e al prezzo che possono ottenere. Durante quelli che si chiamano i prosperi tempi, commissioni e lavori si presentano in abbondanza. Durante la « stagione morta », ve n'è penuria. Nella vita degli affari c'è sempre carnevale o quaresima, e gli affari vanno bene o vanno male. Benchè non giunga mai il tempo in cui ciascuno ne abbia a sazietà dei beni di questo mondo e si senta troppo agiato o troppo felice, si avverano periodi nei quali noi abbiamo il sorprendente spettacolo di un mondo affamato di prodotti e di un meccanismo industriale affamato di lavoro, e i due — la domanda e i mezzi di soddisfarla — sono separati da una barriera di denaro. Produzione e mercato del lavoro, entrambi, sono affari soggetti alle oscillazioni. Invece che per progressione costante, noi andiamo innanzi ad intermittenze ed a sbalzi, ora troppo presto, ora con soste assolute. Quando molta gente vuol comperare, si parla di scarsità di merci. Quando nessuno vuol comperare, si parla di sovrabbondanza di produzione. Io so che noi abbiamo avuto sempre mancanza di merci, ma non credo che avessimo mai sovrabbondanza di produzione. Possiamo

avere tutt'al più, in particolari momenti, un eccesso di merci scadenti. Questa però non è sovrabbondanza di produzione; è semplicemente produzione sventata. Possiamo anche avere grandi accumuli di merci a prezzi troppo alti. Questa non è sovrabbondanza di produzione; è cattivo indirizzo industriale o cattiva finanza. Sono gli affari cattivi o buoni per decreti del destino? Dobbiamo noi accettare queste condizioni come inevitabili? Gli affari sono buoni o cattivi come noi li facciamo. L'unica ragione per cui si coltiva il grano, si scavano le miniere e si producono i manufatti, è il dar da mangiare alla gente, il procurarle calore, il provvederla di vestiti per coprirsi e di utili oggetti. Non c'è altra ragione possibile; ma proprio quell'unica ragione è relegata nello sfondo, e vediamo invece portate innanzi certe operazioni, che non mirano a servire a nessuno, ma a far denaro. E ciò perchè noi abbiamo svolto un processo sistematico del denaro, che invece di tenerlo come un comodo mezzo di scambio, lo rende talvolta una barriera contro lo scambio. Ma di ciò parleremo più oltre.

Noi soffriamo frequenti periodi della cosidetta « cattiva fortuna » soltanto perchè amministriamo tanto male. Se noi avessimo un disastroso raccolto, io imagino che il paese patirebbe la fame; ma non posso concepire che noi tolleriamo fame e povertà, quando esse provengono solo dalla cattiva amministrazione, e specialmente da quella cattiva amministrazione che scaturisce da una struttura finanziaria insensata. Certamente la guerra buttò a soqquadro l'economia di questo paese. Essa buttò a soqquadro tutto il mondo. E non ci sarebbe stata guerra se esso avesse avuto un' amministrazione migliore. Ma non la guerra soltanto è da biasimare. Essa rivelò in gran numero i difetti del sistema finanziario; ma quello che sopra tutto essa mostrò è quanto malsicuro sia ogni affare che abbia soltanto il danaro come fondamento. Non so se i cattivi affari sono la conseguenza dei cattivi metodi finan-

ziarî, o se gli errori della vita d'affari hanno creato i cattivi metodi finanziarî; ma so che mentre sarebbe del tutto inconsulto il cercar di rovesciare l'odierno sistema finanziario, è quanto mai desiderabile invece di rimodellare gli affari conforme al principio della prestazione di servizî. Allora un miglior sistema finanziario verrebbe da sè. Il sistema attuale dovrà svanire perchè gli mancherà una ragione d'esistere. Ma sarà un processo che si svolgerà a poco a poco.

La marcia verso la stabilizzazione dei proprî affari può essere iniziata da chiunque. Non si possono certo raggiungere risultati perfetti con un'azione individuale e isolata; ma poichè l'esempio è sempre efficace, ci saranno degli imitatori: e così noi possiamo sperare che ci sia dato in corso di tempo di mettere l' inflazione degli affari, e la sua seguace, la depressione degli affari, nella stessa categoria col vaiolo, o in altri termini nella categoria dei mali che si possono prevenire. È perfettamente possibile che, con la riorganizzazione delle attività industriali e della finanza che deve di necessità venire, si abbiano a eliminare dall'industria gli effetti delle cattive stagioni, se non le stagioni stesse, e con ciò anche le depressioni periodiche. L'agricoltura ha già iniziato il suo processo di riorganizzazione. Quando agricoltura ed industria saranno interamente riorganizzate, esse diverranno complementari; il loro destino è procedere unite, non separate. Come esempio, valga la nostra fabbrica di ventilatori. Noi la piantammo in campagna, a distanza di diciotto miglia, così che gli operai potessero essere anche agricoltori. Mercè l'uso del macchinario, l'agricoltura non avrà bisogno di adoperare che una parte del tempo oggi dimandato. La natura richiede, per produrre, un tempo molto più largo di quello richiesto dalla contribuzione umana rappresentata dal seminare, dal coltivare e dal raccogliere. Per molte industrie, che non hanno una produzione voluminosa, è abbastanza indifferente dove abbiano la loro sede. Esse possono essere

stabilite in campagna e giovarsi delle forze idrauliche. Noi possiamo adunque sviluppare in proporzioni molto più ampie delle odierne il tipo degli industriali-agricoltori, che lavorano parimenti nel campo e nell'officina, sotto le migliori condizioni igieniche e scientifiche. Questa combinazione sarà utile per molte industrie che producono soltanto nelle stagioni propizie; altre invece possono costituirsi una serie di prodotti diversi da eseguirsi, col loro armamentario, nelle varie stagioni; ed altre ancora, mercè un'amministrazione più sagace, possono eliminare le differenze tra stagioni propizie e stagioni morte. In ogni caso specifico, uno studio completo mostrerà la soluzione.

Le depresioni periodiche sono più serie, poichè sembrano sottrarsi al controllo per la loro vastità. Finchè non sia attuata una riorganizzazione completa, esse non possono difatti essere controllate del tutto; ma ogni produttore può facilmente far qualche cosa nel proprio caso, e mentre i suoi provvedimenti materiali si risolvono a beneficio della propria organizzazione, essi possono venire in aiuto anche agli altri. La produzione della Società Ford non prese mai in riflesso i buoni o cattivi tempi: essa tenne sempre ritta la sua barra senza riguardo alle contingenze, fuorchè negli anni dal 1917 al 1918, quando la fabbrica fu impiegata in lavoro di guerra. L'annata 1912-1913 ebbe nome di cattiva, benchè ora alcuni la vogliano considerare « normale »: noi però ci raddoppiammo quasi le nostre vendite. Il 1913-1914 fu decisamente un anno cattivo: noi però vedemmo aumentate le vendite di più che un terzo. L'anno 1920-1921 corrisponde a una delle più profonde depressioni registrate nella storia: noi però vendemmo un milione e un quarto di automobili, ossia cinque volte tanti che nel 1912-1913, il cosidetto « anno normale ». Nessun particolare segreto in questo. Fu, come ogni cosa nella nostra impresa, l'inevitabile risultato dell'applicazione di un principio che a qualunque impresa si può applicare.

Noi abbiamo ora un salario minimo di sei dollari al giorno, pagato senza restrizioni. Gli operai sono abbastanza avvezzi ad avere alte paghe perchè non vi sia stretto bisogno di sorveglianza. Il salario minimo è pagato puntualmente tosto che un operaio si è qualificato nella sua produzione: e questo dipende soltanto dalla sua volontà di lavorare. Noi abbiamo fuso nei salari i nostri prevedibili guadagni, e paghiamo oggi salari più alti che negli anni di chiassosi affari dopo la guerra. Ma noi li paghiamo, come sempre, sulla base del lavoro. E che gli uomini lavorino riesce evidente dal fatto che, quantunque il nostro salario minimo sia di sei dollari, circa il 60 per cento degli operai riceve al di là del minimo. I sei dollari non costituiscono una media, ma un minimo vero e proprio.

Si considerino dapprima le condizioni fondamentali della prosperità. Il progresso non è fatto di uno spingersi innanzi con una serie di sbalzi. Ogni passo deve essere regolato. Un uomo non può aspettarsi di progredire senza pensare. Un tempo di vera prosperità è quello in cui il massimo numero d'uomini può concedersi ciò che legittimamente gli spetta di cibo e di vesti e gode di vita agevole in ogni senso della parola. È il grado di agiatezza delle larghe masse — non la situazione del bilancio dell'industriale — quello che fa testimonianza della prosperità. La funzione dell'industriale è contribuire a questa agiatezza. Egli è uno strumento della società e può servire la società solo in quanto amministra le proprie imprese in modo da diffondere nel pubblico un prodotto sempre migliore a un prezzo sempre più conveniente, pur pagando al tempo stesso a quelli che lavorano nella sua azienda un salario sempre più largo, sulla base del lavoro che fanno. In questo modo e soltanto in questo modo, un industriale o chiunque si occupi di affari può giustificare la sua esistenza.

Noi non ci atteniamo molto alle statistiche e alle teorie degli economisti sui ricorrenti cicli di prosperità e di

depressione. Essi chiamano « prosperi » i periodi degli alti prezzi. Un periodo realmente prospero non può giudicarsi dai prezzi che gli industriali assegnano ai loro articoli.

Noi non vogliamo attenerci a combinazioni di parole. Se i prezzi delle merci sono superiori ai redditi della gente, allora voi dovete ribassare i prezzi finchè si livellino coi redditi. Comunemente gli affari si concepiscono come un ciclo che muove da un processo di produzione e finisce con un consumatore. Se questo consumatore non vuol comprare ciò che il produttore ha da vendergli e non ha il danaro per comprarlo, allora il produttore biasima il consumatore, e dice che gli affari vanno male, e così, spingendo il suo carro innanzi ai buoi, se ne va ingrugnito e lamentoso per la sua via. Non è mancanza di senso comune?

Esiste il produttore per il consumatore, o esiste il consumatore per il produttore? Se il consumatore non vuole — oppure non può — comperare ciò che il produttore ha da offrirgli, è questa colpa sua o del produttore? Ovvero nessuno dei due ci ha colpa? Se nessuno ci ha colpa, il produttore non ha che da chiuder bottega.

Ma quale affare in verità è cominciato mai col produttore ed è finito col consumatore? D'onde viene il denaro necessario a far girare le ruote? Dal consumatore certamente. E il successo nell'industria è fondato unicamente sopra l'abilità di servire cotesto consumatore in ciò che gli aggrada. Egli può essere servito con la qualità o può essere servito col prezzo. È ottimamente servito quando la qualità è la più alta possibile ed il prezzo il più basso; e quell'uomo, qualunque egli sia, che al consumatore può dare la più alta qualità al prezzo più basso è designato a capitano nell'industria, qualunque specie d'articolo egli produca. Da ciò non si sfugge.

Perchè dunque gingillarsi aspettando i buoni affari?

Abbassate i costi con una migliore amministrazione. Abbassate i prezzi fino alla misura del potere d'acquisto.

Fra i modi di superare le situazioni scabrose, il falcidiare i salarî è il più facile e il più ridicolo, per tacere di quanto sia inumano. Difatti esso scarica sui lavoratori l'incompetenza dei direttori dell'impresa. Bisognerebbe pure essere in chiaro che ogni depressione sul mercato è per ciascun industriale un incitamento a mettere maggiore intelligenza nei suoi affari, a superare con criterî direttivi quello che altra gente cerca di superare col ridurre le paghe. Il rimaneggiare le paghe, prima che tutto il rimanente sia cambiato, significa voler eludere le soluzioni reali. E se le soluzioni reali sono a priori affrontate, può essere che nessuna riduzione di paghe si renda necessaria. Questa è stata appunto la mia esperienza. Il punto pratico immediato è quello che, nel processo di assestamento, qualcuno deve assumersi una perdita. E chi può assumersi una perdita se non coloro che hanno qualche cosa da poter perdere? Ma l'espressione « perdita » è alquanto infida. In realtà non si tratta di sopportar perdite. Si tratta di rinunciare a una parte dei passati guadagni con la prospettiva di risarcirsi largamente nel futuro. Io parlavo in tempo abbastanza recente con un negoziante di ferramenta in una piccola città. Egli diceva:

« Io prevedo di avere una perdita di 10.000 dollari sulle merci del mio magazzino. Ma in verità, come lo sapete, la perdita non equivarrà a tanto. Noi negozianti in ferramenta abbiamo avuto un periodo d'ottimi affari. Gran parte delle mie merci in deposito furono comperate a prezzi alti, ma io le ho già rinnovate più volte con tutto il beneficio della vendita. Inoltre i 10.000 dollari che io prevedo di dover perdere, sono tutt'altra specie di dollari che quelli precedenti. Sono, in un certo modo, dollari speculativi. Non sono i buoni dollari, che si acquistavano a 100 centesimi. Così, benchè la mia perdita possa parer grande, non è tanto grande. Non devo inoltre dimenticare che io

rendo possibile ai miei concittadini di continuar a fabbricare le loro case, senza lasciarsi scoraggiare dall' alto prezzo delle ferramenta ».

Quello era un savio negoziante. Egli preferiva ricavare minor guadagno e tenere in movimento gli affari che introdurre nei suoi depositi i troppo alti prezzi e farne un ostacolo all'andamento della vita collettiva. Un uomo come quello è un guadagno per una città. Egli ci vede chiaro. Egli è di quelli che preferiscono arrivare all'assestamento per mezzo del proprio inventario che non per mezzo di riduzioni di salario ai proprî dipendenti e di decurtazione della loro facoltà d'acquistare.

Egli non rimaneva inerte, irrigidendosi negli alti prezzi e aspettando che qualche cosa cambiasse al di fuori. Egli riconosceva quello che generalmente sembra essere stato dimenticato: che cioè alle funzioni del proprietario appartiene anche il perdere denaro a quando a quando, come può sempre avvenire. Siamo noi a doverci assumere le nostre perdite.

Anche le vendite della nostra azienda ebbero le loro cadute come avviene dappertutto. Noi avevamo larghi depositi, e computando nell' inventario i materiali e le parti di macchine al loro prezzo di costo, non potevamo esitare un'automobile a prezzo più basso di quello da noi richiesto; ma questo prezzo, dato l'andamento degli affari, era più alto di quanto la gente potesse o volesse spendere. Noi ci risolvemmo al ribasso per mantenerci in efficienza. Ci si prospettava un taglio di 17 milioni di dollari sull' inventario o una perdita anche molto maggiore per il ristagno degli affari. Non c'era da esitare a scegliere.

Decisioni siffatte si presentano sempre a un uomo d'affari. Egli può registrare la perdita sui suoi libri, e continuare la sua strada, e lavorare, ovvero può imporsi una sosta nei proprî affari e assumersi la perdita risultante dal proprio ozio. La perdita di chi non fa affari è comunemente molto superiore al denaro perduto di fatto, poichè

durante il periodo d'inattività la paura distruggerà lo spirito d'iniziativa, e se la depressione dura a lungo, non rimarrà più energia per il momento della ripresa. Non c'è alcun vantaggio ad aspettare indolentemente che le prospettive degli affari migliorino. Se un industriale vuol compiere la sua funzione, egli deve livellare i prezzi a quello che il pubblico vuol pagare. C'è sempre, indipendentemente da ogni circostanza, un prezzo che il pubblico può e vuole pagare per cose che gli sono necessarie; e se c'è la volontà, questo prezzo può sempre essere raggiunto. Non può essere raggiunto abbassando la qualità della merce o ricorrendo ad economie miopi, che suscitano soltanto il malcontento delle forze lavoratrici. Non può essere raggiunto girondolando. Vi si può arrivare soltanto aumentando l'efficienza della produzione, e veduta sotto questa luce, ogni cosidetta depressione degli affari può essere considerata come uno stimolo alle intelligenze che lavorano nella comunità degli affari. Il concentrarsi sui prezzi anzichè sul servizio del pubblico è indicazione sicura di quella specie d'uomo d'affari che non può giustificare in alcun modo la propria esistenza come proprietario d'una impresa.

Questa è soltanto un'altra maniera di dire che le vendite dovrebbero esser fatte secondo la norma naturale del real valore, il quale non è che il costo della trasmutazione di energia umana in articoli d'industria e di commercio. Ma una così semplice formula non è considerata degna degli affari. Essa non è complessa abbastanza. Noi abbiamo « affari » che prendono la più onesta delle attività umane e la assoggettano alla speculativa furbizia d'uomini capaci di produrre le false carestie d'alimenti ed altre simili comodità, eccitando così nel consorzio umano la febbre della domanda. Noi abbiamo le false prostrazioni ed i falsi stimoli.

La giustizia economica è costantemente, e molto spesso inconsciamente, violata. Voi potete dire che la condizione

economica rende il genere umano quello che esso è, o voi potete anche dire che il genere umano rende la condizione economica quello che essa è. Troverete molti a declamare che il sistema economico rende gli uomini d'oggi quello che essi sono. Costoro biasimano il nostro sistema industriale per tutti gli errori che appartengono alla natura umana. E troverete degli altri che dicono essere gli uomini i creatori delle loro condizioni: se il sistema economico, industriale o sociale, è cattivo, esso non fa che rispecchiare ciò che è l'uomo in sè stesso. Gli errori del nostro sistema industriale sono null'altro che riflessi di errori dell'uomo. Gli industriali sono restii ad ammettere che questi errori di sistema, almeno in parte, sono i loro proprî errori, normalizzati e generalizzati. Ma mettete la questione fuor degli interessi immediati di un uomo ed egli non tarderà molto a vedere qual'è la verità.

Non c'è dubbio che con una umana natura meno fallibile, si sarebbe avuto anche un sistema sociale meno difettoso. E se la natura umana fosse peggiore di quella che essa è, si sarebbe avuto anche un peggiore sistema, per quanto possa dubitarsi che esso sarebbe riuscito a durare quanto il presente. Ben pochi però vorranno ammettere che l'umanità abbia voluto creare deliberatamente un sistema sociale difettoso. Concedendo adunque senza riserva che tutti gli errori dell'organizzazione sociale sieno nell'uomo stesso, non ne consegue che egli abbia deliberatamente organizzato le sue imperfezioni e dato ad esse una stabile consistenza. Una gran parte ne dobbiamo attribuire all' ignoranza. Una gran parte ne dobbiamo attribuire all'inconsapevolezza.

Si vedano i principî del nostro sistema industriale. Nulla indicava come esso si sarebbe sviluppato. Ogni nuovo progresso era salutato con gioia. Nessuno pensava a « capitale » e a « lavoro » come a interessi antagonistici. Nessuno sognava che perfino il fatto della buona fortuna avrebbe portato gravi pericoli con sè. E tuttavia, com'esso

andava sviluppandosi, le imperfezioni latenti nel sistema venivano fuori. Le imprese di un uomo crescevano a tali proporzioni da aver bisogno di tanto numero di coadiutori da non conoscerli nemmeno per nome. Ma ciò non era motivo di lamento; lo si salutava anzi con esultanza. E tuttavia si arrivò proprio per quella strada a un sistema impersonale dove l'operaio non contò più come persona, ma come semplice parte di un organismo. Nessuno pensa, per fermo, che tale processo di disumanizzazione sia stato inventato deliberatamente. Esso nacque da sè. Era latente già nei primordî del sistema, ma nessuno lo vedeva e nessuno poteva prevederlo. Soltanto un inaudito prodigioso sviluppo poteva portarlo in piena luce.

Si prenda il pensiero centrale dell'industria: quale è desso? Il vero pensiero dell'industria non è quello di far denaro. È quello di esprimere concretamente la concezione di un servizio da rendere, di moltiplicare la propria idea servizievole tante migliaia di volte quante sono le persone che ne hanno bisogno.

Produrre e poi produrre; raggiungere un sistema che riduca la produzione a un'arte bella; mettere la produzione stessa su tale impianto da ricavarne i mezzi per l'espansione e per la costruzione di officine ognora più numerose: produrre sempre più migliaia di cose utili: questa è l' idea capitale dell' industria. È negazione dell' industria nella sua idea ispiratrice è lo sforzo di trar profitto dalla speculazione anzichè dal lavoro. Ci sono dei miopi i quali non possono vedere che la vita d'affari è smisuratamente più grande degli interessi di ogni singolo individuo. La vita d'affari è un processo di dare e prendere, di vivere e di far vivere. È la cooperazione di molteplici forze e di molteplici interessi. Chi crede che la vita d'affari sia un fiume il cui flutto benefico dovrebbe fermarsi quando arriva a lui, quegli crede che gli affari si possano mantener vivi arrestandone la circolazione. Egli vorrebbe produrre ricchezza mettendo una barriera alla produzione della ricchezza.

I principî della buona prestazione di servizio non possono mancar di risanare gli affari cattivi.

Ma con ciò siamo arrivati a dover trattare dell'applicazione pratica dei principî del servizio e della finanza.

CAPITOLO X

QUANTO A BUON MERCATO SI POSSONO FARE LE COSE?

Nessuno negherà che se i prezzi sono abbastanza bassi, si troveranno sempre compratori, senza riguardo a supposte condizioni degli affari. Questa è una delle verità elementari del mondo economico. Talvolta, a dispetto dei prezzi bassi, le materie prime non se ne vanno. Qualche cosa di simile abbiamo veduto lo scorso anno; ma accadde perchè industriali e intermediarî cercavano di smaltire depositi acquistati ad alti prezzi prima di stringere nuove impegnative. I mercati erano stagnanti, ma non « saturi » di merci. Quando si parla di mercato « saturo », si deve intendere quello dove i prezzi superino il potere d'acquisto.

Prezzi di indebita altezza sono sempre indizio d'affari malsani, giacchè si debbono immancabilmente a qualche condizione anormale; un mercato sano ha prezzi normali. Gli alti prezzi si producono comunemente per ragioni di speculazione sopra un' asserita mancanza di mercanzia. Benchè la mancanza non sia mai di ogni cosa, basta che essa si avveri in pochi generi di primaria importanza, o anche soltanto in uno, perchè la speculazione si metta in marcia. E può darsi pure che non ci sia alcuna mancanza. Un'inflazione della circolazione o del credito creerà un rapido aumento di apparente potere d'acquisto, con tutta la relativa opportunità di speculare. Ci potrà essere

una coincidenza di reale mancanza di merci e d'inflazione di denaro, quale s'ha di frequente nei tempi di guerra. Però in qualsiasi situazione di prezzi eccessivamente alti, non importa per qual causa reale, il pubblico si rassegna a pagare questi alti prezzi perchè pensa che sovrasti la carestia. E così si compera il pane al di là del proprio bisogno, per non trovarsi poi nelle angustie, o anche per guadagnarci su col rivenderlo. Quando si buccinava di carestia di zucchero, le massaie che mai nella loro vita avevano comperato più di cinque chili di zucchero in una volta sola, cercarono di farsene scorte di cinquanta o di cento chili, e mentre esse s'affaccendavano in questo, gli speculatori andavano comprando zucchero per ammassarlo nei loro magazzini. Quasi tutte le nostre carestie di guerra furono effetto di speculazioni o di acquisti al di là del bisogno.

Poco importa, quali sieno le proporzioni reali della mancanza di un articolo; poco importa se il Governo ne assuma la contingentazione e lo controlli fino all' ultima oncia: un uomo che voglia pagare il prezzo richiesto può sempre avere di questo articolo tutti i quantitativi che sia disposto a pagare. Nessuno conosce mai con precisione quanto piccolo o quanto grande sia il contingente nazionale di una determinata mercanzia. Anche le migliori tabelle statistiche non sono che congetturali; e quando si vuol apprezzare il contingente mondiale di una merce, i rilievi si fanno anche più grossolani. Noi possiamo credere di sapere quanto di una determinata merce si produca in un certo mese o in un certo giorno; ma questo non ci dice quanto ne sarà prodotto il prossimo mese o l' indomani. Ugualmente noi non sappiamo quanto in realtà si consumi. Spendendo molto denaro, potremmo, in corso di tempo, procurarci dati di esemplare accuratezza sul consumo di una merce in un certo periodo; ma durante il tempo di questa diligente compilazione i dati diverrebbero inutili o tutt'al più d'interesse storico, perchè frattanto il consumo

potrebbe essersi dimezzato o raddoppiato. Il pubblico non se ne sta immobile sopra uno scoglio. È questo lo sconcerto di tutti gli architetti di piani socialistici, comunistici e simili, per la regolazione ideale della società. Essi presumono tutti che la gente starà ferma in un punto. Il reazionario ha la stessa idea. Egli pure insiste che ognuno debba stare fermo. Nessuno lo contenta, ed io personalmente ci godo.

Il consumo varia secondo il prezzo e la qualità, e nessuno sa o può imaginare a quanto ammonterà il consumo futuro, poichè ogniqualvolta si abbassa un prezzo, si raggiunge un nuovo strato di potere d'acquisto. Ciò è da tutti risaputo; ma molti si rifiutano a riconoscerlo coi loro atti. Quando un commerciante compera le sue merci ad un prezzo cattivo e si accorge che esse gli restano là, egli riduce gradatamente il prezzo finchè le merci incominciano a muoversi. Se è saggio, anzichè mercanteggiare sul prezzo e incoraggiare nei suoi clienti la speranza di ribassi maggiori, egli fa una bella riduzione sul prezzo originario e si toglie l'incubo di quella mercanzia immagazzinata. Ciascuno sopporta una perdita su qualche partita. La speranza comune è quella che dopo la perdita possa venire un grosso guadagno a risarcire della perdita stessa. Questa speranza è abitualmente ingannevole. Il guadagno che deve risarcire la perdita ha da esser trovato negli affari che precedettero il taglio chirurgico. Chi fu abbastanza stolido per considerare gli alti profitti del recente periodo chiassoso come profitti permanenti, si trovò in difficoltà finanziarie quando incominciò la caduta. C'è comunque una fede, una fervidissima fede, che gli affari consistano di una serie di guadagni e di perdite, e che buon affare sia quello nel quale i guadagni superano le perdite. Da ciò taluni traggono la conseguenza che il miglior prezzo di vendita sia il massimo che possa aversi. Questa si suppone la buona pratica degli affari. È poi questa? La nostra esperienza non lo conferma.

Nelle nostre compere di materiali, noi abbiamo trovato che non vale la pena di comperare se non per bisogni immediati. Noi comperiamo soltanto quello che corrisponde al nostro programma di produzione, prendendo in considerazione il regime dei trasporti in quel momento. Se i trasporti sono perfetti ed è assicurato un continuo affluire di materiali, non è necessario d'ingombrarci di voluminosi depositi- I vagoni di materie prime possono arrivare metodicamente nell'ordine e nella misura stabilita, e passare dalla ferrovia alla produzione. Con ciò si risparmia molto denaro, poichè si rende possibile uno smercio molto rapido e si diminuiscono le immobilizzazione in depositi di materiali. Quando i trasporti sono cattivi, si deve provvedersi di depositi più grandi. Al tempo della rivalutazione del nostro inventario, nel 1921, i depositi erano sovraccarichi perchè si era avuto un periodo di cattivi trasporti. Ma noi avevamo imparato da gran tempo a non mai comperare anticipatamente a scopi di speculazione. Quando i prezzi tendono al rialzo, si reputano buon affare le compere anticipate, e quando essi sono ormai alti, il comperare quanto meno si può. Non occorrono argomenti per dimostrare che se voi comperate materiali a venti centesimi il chilo, e il materiale aumenta quindi a quaranta, avrete un netto vantaggio sull'uomo che è costretto a comperare a quaranta. Ma noi abbiamo trovato tuttavia che questo comperare in previsione non compensa. E fuori degli affari. Se un uomo compera una grossa partita a venti centesimi, la sua posizione è bella fino a tanto che un altro paga la merce a quaranta. Poi egli ha ancora occasione di comperare ulteriori quantitativi dello stesso materiale a quaranta centesimi, e sembrano comperati bene perchè tutto accenna che il prezzo abbia a salire fino a sessanta. Avendo tratto soddisfazione dal suo primo giudizio, che gli si è convertito in denaro, egli non esita a fare la nuova compera. Ma ecco il prezzo discende, ed egli si ritrova appena appena al punto d'onde era partito.

Noi abbiamo accuratamente calcolato, per anni, che il comperare in previsione non rimunera: che i guadagni fatti in un acquisto saranno annullati dalla perdita in un altro, e che alla fine non c'è beneficio corrispondente alle grandi inquietudini che si attraversano. Perciò nelle nostre compere noi cerchiamo semplicemente di ottenere il miglior prezzo che ci è possibile per i quantitativi che ci fanno bisogno. Non restringiamo l'acquisto se i prezzi sono alti e non lo allarghiamo se i prezzi sono bassi. Evitiamo con tutta cura le compere a prezzi rotti in quanto eccedano il nostro bisogno. Non fu facile il pervenire a questa decisione. Ma, alla fine, la speculazione è quella che uccide qualunque industriale. Dategli un paio di buoni acquisti, che gli facciano denaro, e ben presto egli penserà a far denaro sugli acquisti e sulle vendite molto più che sulla sua attività legittima: ed egli si perderà. L'unica via per tenersi lontano dal disordine è comperare quello che fa bisogno: non più e non meno. È questa la condotta che elimina almeno un rischio dalle imprese.

Si è esposta qui a lungo la nostra esperienza di compratori perchè essa vale a spiegare il nostro metodo nel vendere. Anzichè porre tutta l'attenzione sui concorrenti o sulla domanda, i nostri prezzi sono formati sulla stima di ciò che il maggior numero di persone è disposto a pagare, o vuol pagare, per quello che abbiamo da vendere. E i risultati di questo metodo appaiono con la massima evidenza comparando il prezzo delle nostre vetture da viaggio e la nostra produzione quantitativa.

ANNO	PREZZO	PRODUZIONE
1909-10	Doll. 950	18.664 automobili
1910-11	» 780	34.528 »
1911-12	» 690	78.440 »
1912-13	» 600	168.220 »
1913-14	» 550	248.307 »
1914-15	» 490	308.213 »
1915-16	» 440	553.921 »

ANNO	PREZZO	PRODUZIONE
1916-17	Doll. 360	785.432 automobili
1917-18	» 450	706.584 »
1918-19	» 525	533.706 »

(Gli ultimi due anni furono anni di guerra, e la fabbrica lavorava a scopi militari).

1919-20	Doll. 575 a 440	996.660 automobili
1920-21	» 440 a 355	1..250.000 »

Gli alti prezzi del 1921, tenuto conto dell'inflazione finanziaria, non erano realmente alti. Nel momento in cui scriviamo, il prezzo è di 497 dollari. Effettivamente sono prezzi più bassi di quanto sembrano, perchè i miglioramenti nella qualità furono costanti. Noi studiamo ogni nuova vettura straniera per scoprire se qualche particolare possa essere sviluppato e perfezionato. Se l'una o l'altra presenta qualche cosa superiore a quanto si trova nelle nostre, cerchiamo di conoscerla; e per questa ragione comperiamo una vettura di ogni nuovo tipo che sia lanciato. Di solito essa è adoperata e sperimentata sulle strade per un certo tempo; poi la si ritira, e si studia come sia fatta e di che consista in ogni parte. Nelle vicinanze di Dearborn si trovano sparse automobili che probabilmente rappresentano tutti i modelli finora comparsi al mondo. Di tempo in tempo, quando noi comperiamo una nuova automobile, ne vien data notizia sui giornali, e taluno anche aggiunge che Ford non adopera una vettura Ford. L'anno scorso commettemmo una grossa macchina Lanchester, che ha fama d'essere la migliore automobile inglese. Essa stette per parecchi mesi nella nostra fabbrica di Long Island, e io decisi un giorno di guidarla fino a Detroit. Eravamo parecchie persone e formavamo una piccola carovana: la Lanchester, una Packard ed una o due Ford. Io sedevo per caso sulla Lanchester mentre passavamo per una città dello Stato di New-York, e tosto che i reporters ci scorsero, essi ebbero bisogno di sapere il preciso motivo per cui io non guidavo una Ford.

— « Ebbene — dissi — ve lo confesserò. Sono ora in vacanza; non ho alcuna fretta; non c'importa molto di sapere quando arriveremo a casa. Per questo motivo non viaggio in una Ford ».

Voi sapete bene che c'è tutta una serie di aneddoti intorno a Ford!

Il nostro metodo è quello di ridurre il prezzo, estendere le operazioni e migliorare l'articolo. Si prenda nota che la riduzione del prezzo viene per prima. Noi non abbiamo mai considerato i nostri costi di produzione come immutabili. Perciò è nostro primo pensiero il ridurre il prezzo a quel punto che crediamo agevoli il maggior numero di vendite. Poi ci mettiamo all'opera e cerchiamo di fabbricare l'articolo per questo prezzo. Non ci preoccupiamo delle spese. Il nuovo prezzo abbassa da sè le spese. Il metodo generalmente usato è quello di sommare le spese e di determinare poi il prezzo, e benchè questo metodo possa essere scientifico nello stretto senso della parola, non è essere scientifico nello stretto senso della parola rhmr h scientifico in un senso più ampio. Giacchè di quale utilità può esservi conoscere il costo, se esso vi dice che potete fabbricare l'articolo a un prezzo al quale non può esser venduto? Ma più stringente ancora è il fatto che, quantunque si possa calcolare il costo d'una cosa (e per vero tutti i nostri costi sono diligentemente calcolati), nessuno però sa quale cotesto costo dovrebbe essere. Uno dei modi di scoprire quale dovrebbe essere il costo di un oggetto è quello di prefiggersi un prezzo così basso da costringere tutto il personale dell'azienda alla massima intensificazione della sua efficienza. I prezzi bassi inducono ognuno a sgobbare per il guadagno. Noi facciamo più scoperte intorno all'industria e allo smercio sotto la costrizione del nostro sistema che non sotto qualsiasi altro metodo di comoda investigazione.

Il pagamento di alti salari contribuisce avventuratamente ai bassi costi, perchè gli uomini divengono tanto

più redditivi quanto più sono sollevati da preoccupazioni esterne. Il pagamento di cinque dollari al giorno per otto ore di lavoro fu uno dei più bei provvedimenti che noi prendessimo per la diminuzione dei costi; e il salario di sei dollari è più a buon mercato che quello di cinque. Fino a qual punto potremo inoltrarci su questa via, noi non lo sappiamo.

Abbiamo sempre trovato un profitto in tutti i prezzi che abbiam fissati, e appunto perchè non ci è noto fino a qual punto aumenteranno le mercedi, non ci è noto nemmeno quale sarà il punto di massimo ribasso dei prezzi. Ma non vale la pena di preoccuparsi di questo. La nostra trattrice, per esempio, si vendeva dapprima a 750 dollari, poi a 750, e l'altro giorno, con un taglio del 37 per cento, la mettemmo a 395.

La trattrice non è fabbricata insieme con le automobili. Nessuna fabbrica è tanto ampia da poter costruire due articoli. Un'officina deve dedicarsi strettamente a un prodotto, se si vuol raggiungere la reale economia.

Per molti scopi, un uomo con una macchina val meglio che un uomo senza macchina. Nell'accurata elaborazione dei progetti e del processo di produzione noi fissiamo a priori il genere di macchina che meglio moltiplicherà le energie della mano, e quindi riconosciamo all'uomo che deve esservi addetto una funzione di servizio più atta, o in altri termini lo designamo a una maggior misura di benessere.

Fedeli a questo principio, noi possiamo attaccare ogni sperpero con un obiettivo ben definito. Non vogliamo nei nostri stabilimenti nulla che sia inutile. Non vi vogliamo ambiziosi edificî a monumento del nostro successo. L'interesse sul costo del fabbricato e l'interesse della sua manutenzione servirebbero soltanto a gravare sul costo dei prodotti: talchè spesso avviene che questi monumenti del successo si convertano in tombe. Un grande edificio d'amministrazione può essere necessario. In me però è sorto il

sospetto che forse d'amministrazione ve n'è troppa. Noi non abbiamo mai conosciuto la necessità di un impianto amministrativo dovizioso, e preferiremmo comunque il vanto dei nostri prodotti anzichè quello del luogo dove li fabbrichiamo.

La « standardizzazione », d'onde risultano così grandi economie per il consumatore, rende al produttore guadagni di tale ampiezza che egli quasi non sa che cosa far del denaro. Ma il suo sforzo deve essere sincero, coscienzioso e imperterrito. Ritagliarsi una mezza dozzina di modelli non è « standardizzazione ». Può essere, com'è difatti comunemente un limite imposto all'attività. Giacchè quando si vende sulla solita base del guadagno — cioè sulla base del prendere al consumatore tanto denaro quanto egli consente a darne — allora certamente costui deve avere almeno una certa larghezza di scelta.

La « standardizzazione », ossia la creazione di tipi normativi, è in tal caso lo stadio finale del processo. Si incomincia dal consumatore, e attraverso l'elaborazione del modello, si arriva alla produzione. In questo modo, la produzione vera e propria diventa un mezzo ai fini del servizio.

È importante tenere a mente quest'ordine. Finora però quest'ordine non è integralmente compreso. La relazione col prezzo non è compresa. Si persevera nel concetto che i prezzi debbano essere sostenuti. All'opposto, i buoni affari, equivalenti all'ampio consumo, dipendono dal ribasso dei prezzi.

E qui tocchiamo a un altro punto. Il servizio che si presta dev'essere il migliore che possa prestarsi. È considerata buona pratica industriale, e non moralmente cattiva, il mutare all'occorrenza i modelli, in modo che i più recenti si comprino, sia perchè riesce difficile avere i pezzi di riparazione per i più vecchi, sia perchè un modello nuovo seduce il consumatore a nuovi acquisti, liberandosi di quello che egli possiede. Ci si è decantato

questo come un buono e accorto modo di fare affari, essendo oggetto del commercio l'indurre la gente a frequenti acquisti, e quindi cattivo affare il crear qualche cosa che duri per sempre e che, una volta comperata, non si comperi più.

Il nostro principio d'affari è precisamente il contrario. Noi non possiamo concepire che si serva il consumatore se non si fa per lui qualche cosa che, per quanto sta in noi, abbia a durargli per sempre. Noi vorremmo costruire una specie di macchina che non avesse limite di durata. Non ci piace che l'automobile d'un nostro cliente sia smessa o diventi antiquata. Noi non introduciamo mai un miglioramento che faccia invecchiare i precedenti modelli. Le parti di ogni singolo modello non solo si possono scambiare con altre vetture dello stesso modello, ma con parti consimili di tutte le automobili uscite dalle nostre officine. Voi potete prendere una vettura di dieci anni fa e, comperandone i pezzi di nuova costruzione, trasformarla con minima spesa in una vettura d'oggi. Avendo presenti questi obiettivi, noi tenemmo sempre i nostri costi di produzione sotto pressione. E da quando abbiamo abbracciato fermamente la politica della costante riduzione dei prezzi, la pressione non cessa mai. Anzi qualche volta diviene più rigorosa.

Ed ecco ancora alcuni esempî di risparmio. I nostri cascami vengono valutati a un importo di 600.000 dollari all'anno. Si fanno esperienze continue sull'utilizzazione di questi cascami. In una delle operazioni di punzonatura vengono ritagliati dei cerchietti metallici di sei pollici. Nei primi tempi essi andavano fra il cascame. Questa perdita di materiale spiacque ai nostri operai. Essi lavorarono per trovare impiego a quei dischi. Ed ecco trovarono che questi avevano la voluta dimensione e la forma per ricavarne tappi da radiatori; senonchè il metallo non aveva sufficiente spessore. Tentarono allora di accoppiare le piastrelle; e il risultato fu che essi fecero un tappo il quale a prova si dimostrò più forte che quello fatto di una sola

piastrella di metallo. Noi ritagliamo 150.000 di questi dischi al giorno. Ora abbiamo trovato modo di adoperarne 20.000 ogni giorno, e contiamo di trovare altri impieghi per i rimanenti.

Noi abbiamo risparmiato circa dieci dollari su ogni pezzo, fabbricando i congegni di trasmissione anzichè comperarli. Noi sperimentammo ogni sorta di cavicchi, e trovammo un cavicchio speciale che era più forte di quanti altri potessimo comperare, benchè a farlo si adoperasse soltanto un terzo del materiale che era usato nelle altre fabbriche. Su quest'unico tipo di cavicchio il risparmio ammontò a mezzo milione di dollari all'anno. Noi solevamo dapprima procedere al montaggio delle nostre vetture in Detroit, e benchè per mezzo di un imballaggio speciale riuscissimo a caricare cinque o sei automobili sopra un carro merci, ci occorrevano parecchie centinaia di carri merci al giorno. Era un andare e venire di treni a tutte le ore. Vi fu un giorno che caricammo perfino mille vagoni. Il subentrare di una certa congestione era inevitabile. Inoltre è molto costoso lo smontare in parte le macchine per imballarle in modo che non soffrano danni durante il trasporto: per non dir nulla della spesa del trasporto stesso. Oggidì noi montiamo a Detroit soltanto tre o quattrocento vetture al giorno: quello che ci occorre per i bisogni locali. Per tutto il resto noi spediamo i pezzi delle macchine alle nostre stazioni di montaggio sparse in tutto il territorio degli Stati Uniti, e si potrebbe dire per tutto il mondo, e le macchine sono messe insieme colà. Dovunque sia possibile che una delle nostre succursali riesca a eseguire un pezzo più a buon mercato che non si possa da noi a Detroit, la succursale viene incaricata di fare il pezzo.

Il nostro stabilimento di Manchester, in Inghilterra, costruisce le automobili quasi interamente. La nostra fabbrica di trattrici a Cork, in Irlanda, fornisce la trattrice quasi completa. È questo un enorme risparmio di spe-

se, e vale come un'indicazione di ciò che l'industria potrebbe ottenere generalmente, se ogni parte di un articolo composito fosse eseguita nel luogo dove la si può fabbricare con la massima convenienza economica. Noi facciamo costantemente esperienze con ogni materiale che si adoperi per le automobili. La maggior parte del nostro legname ci viene da foreste di nostra proprietà. Stiamo ora sperimentando la fabbricazione del cuoio artificiale, poichè ne adoperiamo circa 35.000 metri al giorno. Un soldo qui e un soldo lì, fanno vistosi importi nel corso di un anno.

Il più grandioso sviluppo fu tuttavia raggiunto da noi nello stabilimento di River-Pouge, il quale, tosto che sia portato alla sua capacità intera, inciderà profondamente e in molte direzioni nel prezzo di qualsiasi cosa da noi fabbricata. Ivi si trova ora la fabbrica completa delle trattrici. Essa è situata sul fiume, fuori dai sobborghi di Detroit, e la proprietà comprende 270 ettari di terreno: quanto basta a qualsiasi ingrandimento futuro. Vi è un largo approdo e un bacino interno atto ad accomodarvi tutti i piroscafi della navigazione lacuale; un breve canale e qualche opera di dragamento ci metteranno mediante il fiume Detroit in diretta comunicazione col lago. Noi adoperiamo quantità grandi di carbone. Esso ci viene direttamente avviato dalle nostre miniere alle nostre fabbriche di Highland Park e di River Rouge mediante la linea ferroviaria Detroit-Toledo-Ironton, che è in nostre mani. Una parte di esso serve per gli impianti a vapore. Un'altra parte per la produzione di coke e per altri sfruttamenti secondarî che abbiamo aggruppato presso la fabbrica di River Rouge. Il coke viene portato automaticamente dalle sue fornaci agli altiforni. I gas leggeri e volatili vengono condotti alla caldaia della produzione d'energia, dove vanno ugualmente le segature ed i truccioli delle nostre officine da falegname — giacchè la costruzione delle carrozzerie fu tutta aggregata a questa fabbrica — e va pure la pol-

vere del coke, utilizzata anch'essa per il riscaldamento. La produzione del vapore è così alimentata quasi esclusivamente da residui che altrimenti andrebbero perduti. Immense turbine a vapore direttamente accoppiate con le dinamo trasformano questa forza in elettricità; e tutto il macchinario della fabbrica di carrozzerie e della fabbrica di trattrici è fornito di forza elettrica mercè motori assegnati ad ogni singola macchina. E speriamo che in progresso di tempo ci sarà forza elettrica a sufficienza per mettere in azione tutta la fabbrica di Highland-Park, e il nostro fabbisogno di carbone sarà quel giorno notevolmente ridotto.

Il gas è uno dei prodotti secondarî delle fornaci di coke. Esso viene condotto alle due fabbriche di Rouge e di Highland-Park, dove esso si adopera per il riscaldamento, per i fornelli degli smalti, e per altre cose. Nei primi tempi, questo gas noi lo dovevamo acquistare. Il solfato d'ammonio è adoperato come fertilizzante. Il benzolo è un combustibile per gli auto. Il minuzzame di coke, non adatto per gli altiforni, vien venduto al personale, che lo riceve a domicilio con notevole vantaggio sui prezzi del mercato. I grossi pezzi di coke vanno tutti agli alti forni. Non esiste in tutto ciò lavoro manuale. Il ferro fuso vien fatto scorrere direttamente dagli altiforni in grandi padelle, che sono avviate alle officine automaticamente. Qui il ferro viene colato nelle forme senza ulteriore riscaldamento. In tal guisa noi non soltanto otteniamo un ferro di qualità uniforme, secondo le nostre esigenze e sotto il nostro controllo, ma risparmiamo anche la fucinatura del ferro greggio ed eliminiamo tutto un processo di produzione, sfruttando in pari tempo l'intero contingente dei nostri residui.

A che cosa ascenderà tutto questo sotto l'aspetto dei risparmî, noi non sappiamo: vale a dire non sappiamo quanto sarà grande il risparmio, giacchè l'organizzazione non ha ancora funzionato abbastanza a lungo per trarne più che qualche indicazione sulle sue prospettive. E noi

risparmiamo in tante attività — nei trasporti, nella generazione d'energia, nella produzione di gas, nelle spese dei getti — e facciamo rendere inoltre i prodotti secondarî e fino alla minima particella di coke. L'investizione di capitale per condurre a fine tutto questo impianto supera i quaranta milioni di dollari.

Quanto a lungo ci riuscirà ancora di rifornirci in tutto alle nostre fonti, dipende interamente dalle circostanze. Nessuno, chiunque e dovunque egli sia, può far altro che tirar a indovinare sui futuri costi della produzione. E più savio riconoscere che il futuro ha un contenuto più ricco che il passato, poichè ogni giorno include qualche miglioramento dei sistemi di ieri.

Ma che è da dirsi sulla produzione? Se ogni cosa necessaria alla vita fosse prodotta così a buon mercato ed in quantità così grandi, non sarebbe il mondo ben presto sopraffatto dalle mercanzie? Non verrà il momento che la gente, senza far questione di prezzi, non vorrà semplicemente comperar nulla oltre quello che già possiederà? E se nell' attività industriale saranno adoperati uomini in sempre minor numero, come faranno costoro a trovarsi lavoro ed a vivere?

Prendiamo prima il secondo punto. Noi abbiamo menzionato parecchie macchine e parecchie lavorazioni che rendevano superfluo gran numero d'uomini; onde taluno certamente ci chiede:

— Sì, questa è un'ottima idea del punto di vista dei proprietarî; ma che cosa succederà di quei poveri diavoli ai quali vien levato il lavoro?

La domanda è impeccabilmente ragionevole; ma è un po' curioso che essa sia formulata. Giacchè quando mai veramente vi furono uomini esclusi dal lavoro causa il miglioramento dei processi industriali? I cocchieri da diligenza perdettero i loro posti all'avvento delle ferrovie. Avremmo dovuto proibire le ferrovie e tenerci i cocchieri da diligenza? C'era più gente che lavorasse con le dili-

genze di quella che ve ne sia oggi a lavorare sulle ferrovie? Avremmo dovuto tagliare la strada agli autotassametri per non togliere il pane di bocca ai fiaccherai? Come può paragonarsi il numero degli autotassametri con quello delle vetture cittadine a cavalli nel tempo del loro splendore? L'introduzione delle calzolerie meccaniche fece chiudere molte botteghe di calzolai che lavoravano a mano. Quando le scarpe si lavoravano a mano, soltanto la gente agiata ne possedeva più d'un paio, e la maggior parte degli operai d'estate andavano scalzi. Ora è difficile trovare chi non abbia più d'un paio di scarpe, e la calzoleria è una grande industria. No, ogni qualvolta voi potete conseguire che un uomo faccia il lavoro di due, voi aggiungete tanto alla ricchezza del paese che certamente ci sarà un nuovo e miglior lavoro per l'uomo che ha perduto il suo posto. Se intere industrie si trasformassero in ventiquattr'ore, allora sì il disporre degli uomini divenuti superflui sarebbe un probema; ma queste trasformazioni non avvengono in realtà tanto rapidamente. Esse si sviluppano per gradi. A quanto sappiamo per nostra esperienza, un nuovo posto si presenta sempre all'uomo quando migliori procedimenti tecnici lo hanno privato del suo antico lavoro. E ciò che accade nelle mie officine, accade ugualmente in tutte le industrie. Molti e molti più uomini sono oggi impiegati nelle industrie dell'acciaio che non nei giorni quando vi si lavorava a mano. Non può essere che così. Sempre è stato e sempre sarà così. E se c'è qualcuno che non vuol capacitarsene, gli è che costui non guarda al di là del suo naso.

Ed ora veniamo alla saturazione. Ci si domanda continuamente:

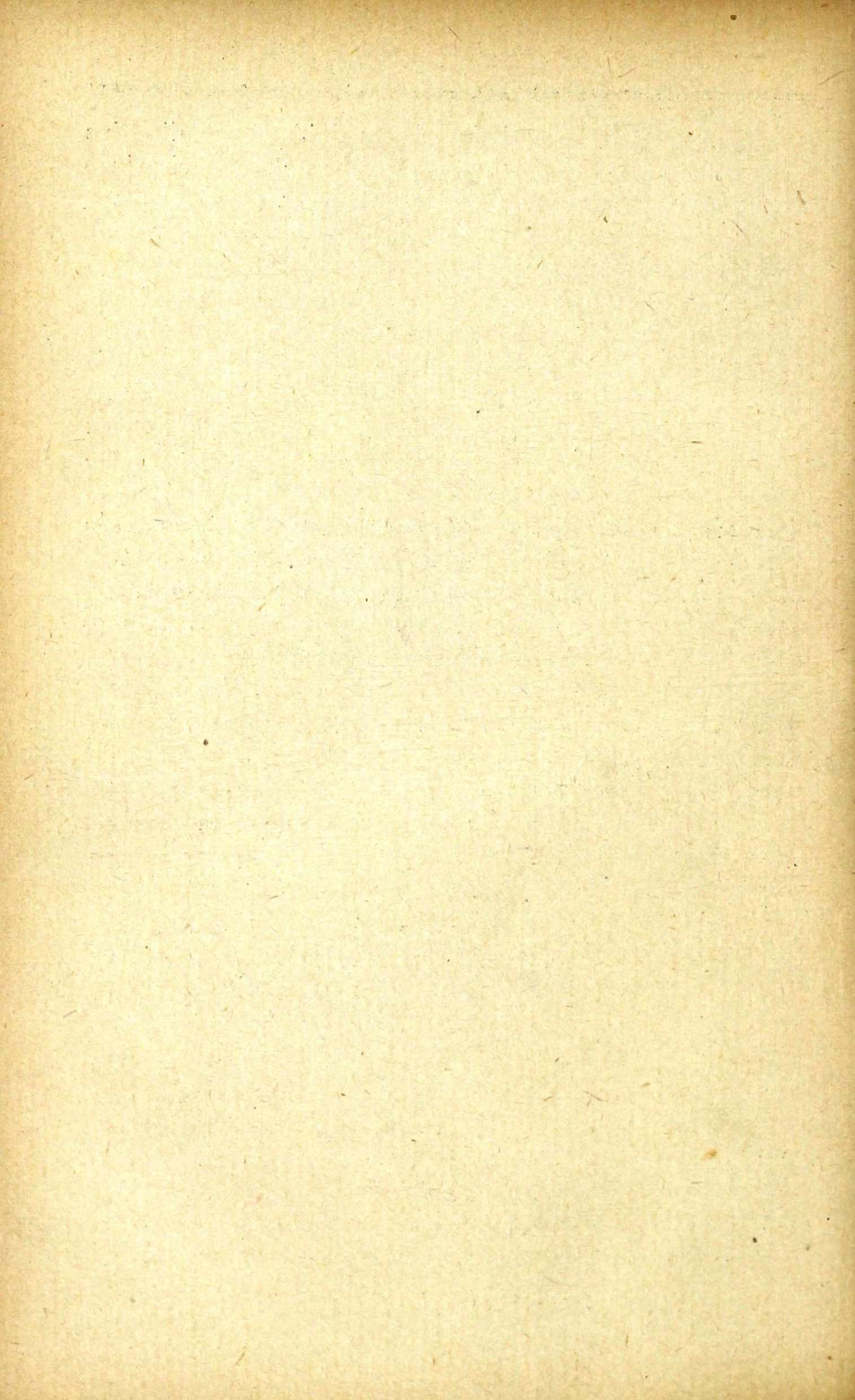
— Quando arriverete al punto della sovraproduzione? Quando ci saranno più automobili che uomini per servirsene?

Noi crediamo possibile che un giorno si raggiunga un punto in cui tutte le cose sieno prodotte in tanta quantità

e così a buon prezzo da rendere la sovraproduzione una realtà. Ma per quanto ci riguarda, noi guardiamo a questo ipotetico futuro senza paura, anzi con grande soddisfazione. Nulla potrebbe essere più splendido che un mondo in cui ciascuno avesse ciò che gli fa bisogno. La nostra paura è che un tal mondo tarderà troppo ad avverarsi. Per lo meno quanto ai nostri prodotti, questa condizione è ancora molto lontana. Noi non sappiamo quante automobili una famiglia desidererà di usare, della specie che noi fabbrichiamo. Sappiamo solo che, diminuiti i prezzi, l'agricoltore, il quale finora usava un'autovettura (e convien ricordare che non molto tempo addietro le campagne erano per le automobili un mercato assolutamente sconosciuto, e il numero delle vendite era fissato dalle statistiche suppergiù in proporzione con quello dei milionari), sappiamo solo che quell'agricoltore ora usa spesso due vetture, e spesso ci aggiunge un autocarro. Forse, invece di mandar gli operai in un'unica automobile per lavori interni da farsi qua e là, potrà avvenire che si trovi conveniente di mandar fuori ogni operaio in una propria vettura. Questo si sta già avverando per gli agenti viaggiatori. Il pubblico scopre i suoi bisogni di consumo con una precisione che non falla, e dacchè noi non facciamo più vetture o trattrici, ma soltanto i pezzi che riuniti insieme formano vetture o trattrici, i mezzi di produzione a tutt'oggi predisposti potrebbero essere insufficienti a fornire i pezzi di ricambio solo ai dieci milioni di vetture già in attività. Lo stesso si può dire di qualunque industria. Noi non ci dobbiamo inquietare della sovraproduzione per parecchi anni, purchè i prezzi sieno giusti. Il rifiutarsi della gente a comprare a prezzi esagerati è nella realtà degli affari il vero stimolante. Se adunque noi vogliamo fare affari, dobbiamo tenere i prezzi bassi, senza detrimento della qualità. Cotesta riduzione di prezzi ci costringe a escogitare metodi di produzione migliori e più rigorosamente economici. La scoperta di ciò che è « normale » nell'indu-

stria dipende in grandissima parte dall'ingegno direttivo capace di pervenire a migliori tecniche nella fabbricazione delle cose. Se un uomo riduce i suoi prezzi di vendita a segno da sopprimersi il guadagno o da incorrere in perdita, è forza maggiore che egli scopra un metodo più perfetto per produrre un articolo d'indiminuita bontà: la elaborazione di questo metodo varrà a produrre il guadagno, e non già i diffalchi sui salarî o il taglieggiamento del pubblico coi prezzi aumentati.

Non è buona amministrazione il trar guadagni a spese degli operai o dei consumatori: voi dovrete trarli dai vostri metodi amministrativi. Non caricate il prodotto; non caricate le mercedi; non mettete esigenze eccessive al pubblico. Mettete intelletto nei vostri metodi, e ancora intelletto, e poi ancora intelletto: fate le cose meglio che non sieno state fatte mai; sarà questo il modo di servire e di beneficare tutte le parti coinvolte negli affari.

E tutto ciò può sempre esser fatto.

CAPITOLO XI

DENARO E MERCI

Il primo obiettivo di un'impresa industriale è produrre, e se a questo obiettivo si tien fermo costantemente, la parte finanziaria diviene un soggetto del tutto secondario che ha molto da fare con la tessitura dei libri. Le operazioni finanziarie che feci per conto mio furono molto semplici. Io iniziai gli affari con la pratica del comperare e del vendere per cassa pronta, tenendo sempre a disposizione un largo fondo di cassa, approfittando sempre di tutti gli sconti e capitalizzando sempre gli interessi dei miei conti bancari. Io considero principalmente una Banca come un luogo da tenervi il denaro con sicurezza e con convenienza. I minuti che noi spendiamo a studiare gli affari d'un concorrente li perdiamo nei nostri affari. I minuti che noi spendiamo nel divenire esperti di cose finanziarie li perdiamo nella nostra produzione. Il luogo dove si finanzia un'impresa industriale è l'officina, e non la banca. Non voglio dire con questo che l'uomo d'affari non abbia bisogno di cognizioni finanziarie; ma è meglio l'averne troppo poche che troppe; perchè, a diventare eccessivamente esperti, si scivola nel pensiero di poter prendere denaro a prestito anzichè guadagnarlo: e si finisce col prenderne ancora per restituire quello che si è preso, e invece di divenire industriali, si diventa giocolieri di carte,

sempre intenti a tenere equilibrato nell'aria uno sciame d'azioni e di cambiali.

Se l'uomo è un giocoliere di reale perizia, egli può tirare innanzi a questo modo per lungo tempo; ma un giorno pure egli compie una mossa sbagliata, e l'intero edificio si sfascia e precipita intorno a lui. L'industria non è da confondersi con la banca, e io credo che sia soverchia la tendenza di troppi industriali a immischiarsi in cose bancarie e di troppi banchieri a immischiarsi in affari industriali. Questa tendenza fuorvia dai loro veri scopi industria e banca, e cagiona svantaggi ad entrambe. Il denaro ha da venir fuori dall'officina, non dalla banca; ed io ho potuto notare che l'officina risponde ad ogni esigenza, e perfino in un caso, quando si credette che la Compagnia si trovasse seriamente in imbarazzo di fondi, fatto appello all'officina, questa raccolse una somma più grossa di quella che si sarebbe potuta avere a prestito da qualunque banca di questo paese.

Noi siamo venuti a contatto con la finanza per lo più in maniera negativa. Qualche anno addietro dovemmo ribattere l'asserzione che la Ford Motor Company fosse proprietà della Standard Oil Company; e a questa smentita credemmo conveniente di aggiungere che noi non eravamo associati con alcun'altra impresa e che non pensavamo affatto a vendere le nostre automobili a termine. L'anno scorso corse la benintenzionata voce che noi fossimo in caccia di denaro a Wall Street. Questo io non mi curai di smentirlo. Ci vorrebbe troppo a smentire ogni cosa. Dimostrammo invece coi fatti che non avevamo bisogno di denaro. Da allora non ebbi a udire più nulla sui nostri finanziamenti nella Wall-Street.

Noi non siamo contrarî ai prestiti di denaro, e non siamo contrarî ai banchieri. Siamo avversi al tentar di sostituire i prestiti al lavoro. Siamo avversi a quel genere di banchieri che considerano ogni industria come un melone da tagliare. Altra cosa è il mettere denari, prestiti

e finanza in generale, al posto che loro spetta; e perchè questo sia, deve sempre esere indagato con precisione a quale scopo occorra il denaro e come esso sarà restitutio.

Il denaro, negli affari, non è che uno strumento. E soltanto una parte del macchinario. E la stesa cosa che voi vi facciate prestare 100.000 torni meccanici o 100.000 dollari, se il dissesto è entrato nei vostri affari. Nè maggior numero di torni lo cureranno, nè maggior quantità di denari. Solo dosi più potenti d'intelletto, di pensiero, di sapiente coraggio, possono costituire la cura. Una industria che fa cattivo uso di quanto ha, continuerà a far cattivo uso di quello che potrà ottenere. L'importante è curare il cattivo uso. Se questo sia fatto, l'industria incomincierà a produrre il suo denaro da sè, proprio come un corpo umano ben medicato incomincia a produrre un sangue sufficientemente puro..

Prendere a prestito può divenire facilmente una scappatoia per evitar di guardare il male: come può divenir un allettamento all'indolenza e alla presunzione. Certi uomini d'affari sono di natura tropo pigra per occuparsi di tutto e per scendere fino alle piccole cose a vedere se ci sia del guasto. Altri sono troppo orgogliosi per consentirsi il pensiero che qualche cosa da loro ideata possa andar male. Ma le leggi degli affari sono simili alle leggi di gravità, e l'uomo che si oppone ad esse dovrà sentirne tutta la potenza.

Prendere a prestito per allargarsi è una cosa; prendere a prestito per riparare alla cattiva amministrazione e allo sperpero è un'altra cosa e ben diversa. Non avete bisogno di denaro per quest'ultima, per la semplice ragione che il denaro non può farvi questo lavoro. Lo sperpero ha il suo correttivo nell'economia; la cattiva amministrazione ha il suo correttivo nell'intelligenza. Nessuno di questi due correttivi ha da fare alcunchè col denaro. Anzi, sotto certe circostanze, il denaro è il loro nemico. E molti uomini d'affari ringraziano la loro stella per il lucido lampo che

li avvertì essere il loro capitale nel loro cervello e non in prestiti bancarî. Il prendere a prestito in certe circostanze è come per l'ubbriacone il prendere una nuova bibita per curare l'effetto delle precedenti. Non se ne otterrà quello che si spera. Stringere insieme le maglie allentate d'una impresa è ben altrimenti vantaggioso che portarvi qualsiasi importo di nuovo capitale al 7 per cento.

Sono gli interni mali di un'impresa quelli che richiedono la massima attenzione. « Gli affari », nel senso di commerciare col pubblico, consistono in gran parte nel soddisfare i bisogni del pubblico. Se voi fate ciò che al pubblico abbisogna, e ci mettete un prezzo tale che il possesso del vostro prodotto sembri un sollievo e non una pena, non vi mancheranno affari finchè ci sieno affari a questo mondo. La gente compera ciò che le è utile altrettanto naturalmente quanto beve acqua per la sete.

Ma il processo di fabbricazione dell'articolo richiederà cure costanti. Il macchinario si consuma e ha bisogno di essere reintegrato. Gli uomini divengono presuntuosi, pigri e negligenti. Un'impresa industriale si compone d'uomini e di macchine uniti per la produzione di un oggetto d'uso, e tanto gli uomini quanto le macchine domandano riparazioni e sostituzioni. Talvolta son proprio gli uomini messi alla testa che hanno bisogno di essere ringiovaniti, ed essi son sempre gli ultimi ad accorgersene. Quando un' impresa subisce la congestione dei cattivi metodi, quando essa ammala per manco di attenzione ad una o più delle sue funzioni, quando gli organi esecutivi seggono comodamente nelle loro poltrone come se i piani da loro inaugurati dovranno svolgersi da sè, quando gli affari diventano nient'altro che una specie di piantagione sulla quale si vive, e non un grande lavoro che si ha da fare, allora voi potete aspettarvi malanni Vi leverete una bella mattina e troverete che i vostri affari sono più grandi che mai e vi rendono meno che mai. Vi troverete a corto di denaro. E penserete a prenderne a prestito. Oh sì, lo po-

tete fare, e tanto facilmente. C'è sempre gente pronta ad accumular denaro su voi. È questa la più sottile tentazione che subiscano gli industriali giovani. Ma se voi prendete a prestito denaro, voi date semplicemente uno stimolante a tutto quello che può essere il vostro male. Voi nutrite il disagio. Un uomo che abbia denaro prestato è forse più prudente di chi lavori col suo? Di solito, no. Prendere a prestito in tali condizioni è ipotecare una proprietà che declina.

Il momento di farsi prestar denaro, per un uomo d'affari, è se mai quello in cui non ne ha bisogno. Vale a dire, quando non ne ha bisogno come sostituto di cose che egli stesso avrebbe dovuto fare. Se l'azienda d'un uomo è in condizioni eccellenti e domanda di essere allargata, un prestito può relativamente essere giustificato e salutare. Ma se un'azienda si trova in bisogno di denaro per cattiva amministrazione, allora non c'è altro da fare che entrar nell'impresa e correggere il guasto dalle radici, e non già appicciccarle il cerotto dei prestiti esterni.

Il mio sistema finanziario è il risultato del mio sistema di vendite. Io penso che sia meglio vendere un gran numero d'articoli con piccolo guadagno che venderne pochi con grande guadagno. Ciò agevola l'acquisto a gran numero di persone e agevola l'impiego ben rimunerato a gran numero di lavoratori. Ne è consentita la sistemazione della produzione, l'eliminazione delle stagioni morte, la soppressione dello sperpero di tener in piedi congegni inattivi. Così si costituisce una corrente d'attività regolare e continua, e se voi ci rifletterete un poco, scoprirete che molti dei così detti finanziamenti urgenti sono resi necessarî dalla mancanza d'affari ordinati e continuativi. Ridurre i prezzi è stimato dalla gente di corta vista altrettanto che ridurre la rendita di un'impresa. È molto difficile l'aver a fare con questa sorta di cervelli, giacchè manca in essi totalmente ogni conoscenza fondata di ciò che sieno gli affari. Ad esempio mi fu un giorno domandato, mentre

stavo divisando una riduzione di ottanta dollari su ogni vettura, se con la nostra produzione di cinquecentomila vetture al nuovo prezzo, ciò non avrebbe ridotto la rendita della Compagnia di quaranta milioni di dollari. Certamente, se si fossero vendute soltanto cinquecentomila vetture al nuovo prezzo, la rendita sarebbe stata diminuita di quei quaranta milioni; ma questo interessante calcolo matematico non ha nulla da vedere con gli affari industriali, giacchè se voi non riducete il prezzo del vostro articolo, le vendite non crescono continuamente, e l'impresa manca di stabilità.

Un'impresa che non cresce è destinata a decrescere, e le imprese sulla china discendente sono quelle che hanno sempre bisogno di nuovi finanziamenti. Gli affari dei vecchi tempi si reggevano sulla dottrina dei prezzi tenuti sempre alla massima altezza accessibile al compratore. Gli affari veramente moderni debbono attenersi a vedute del tutto opposte.

Banchieri ed avvocati son di rado capaci di apprezzare questa realtà dei fatti. Essi confondono l'inerzia con la stabilità. È perfettamente di là della loro intelligenza che vi possa essere un volontario ribasso dei prezzi. E perciò che l'introdurre uno dei soliti tipi d'avvocati o di banchieri nell' amministrazione d' un' azienda significa voler correre disgrazie. I prezzi ridotti aumentano il volume della produzione e il collocamento del capitale, purchè si consideri l'inevitabile profitto come un fondo fiduciario per la condotta di affari allargati e migliori. Il nostro profitto, grazie alla rapidità degli affari e all'ampio spiegamento della vendita, è stato sempre grande, indipendentemente dal prezzo al quale si vendevano i prodotti. Abbiamo avuto piccoli guadagni sopra ogni articolo, ma grande guadagno complessivo. Il profitto non è costante. Dopo aver ribassato i prezzi, il profitto per un certo tempo cadde, ma poi si fece sentire l'azione delle economie inevitabili e i guadagni ripresero. Essi però non sono distribuiti a titolo

di dividendi. Ho sempre insistito sul pagamento di dividendo modesti, e la Compagnia non ha oggi più nel suo seno gli azionisti che volevano un'altra politica. Io considero i guadagni dell'impresa, all'infuori di un piccolo per cento, come appartenenti all'impresa stessa più che agli azionisti.

A modo mio di vedere, azionisti dovrebbero essere solo quelli che hanno una parte attiva nell'impresa e che riguardano la Compagnia come uno strumento di servizio meglio che come una macchina da far denaro. Se grandi guadagni sono fatti — e chi lavora per servire ne fa immancabilmente — essi dovrebbero riassorbirsi in parte nell' impresa stessa, in modo da renderla sempre più atta al servizio, e in parte essere devoluti a vantaggio del compratore. Ci fu un anno che i nostri guadagni superarono talmente ogni nostra aspettativa, da indurci a restituire volontariamente cinquanta dollari ad ogni compratore di un'automobile. Sentimmo che, senza volerlo, avevamo sovraccaricato il compratore di questo importo. La mia politica dei prezzi, e quindi la mia politica finanziaria, fu esposta anzi addietro in un processo col quale si voleva costringere la Compagnia a pagare dividendi maggiori. Dal banco di testimonio io spiegai la politica che allora si seguiva e che ancor oggi si segue, con queste parole:

Prima di tutto, io penso che sia meglio vendere un gran numero di automobili con un margine ragionevolmente piccolo che vendere meno automobili con un margine più largo.

Penso questo, perchè dà a maggior numero di persone la possibilità di comperare e di goder l' uso di un' automobile e offre a maggior numero di persone la possibilità d' impiegarsi a buone condizioni. Queste sono le aspirazioni della mia vita. E io mi stimerei non uomo riuscito, ma uomo in verità nettamente fallito, se non fossi capace di raggiunger questo e in pari tempo di assicurare un guadagno adeguato a me ed agli associati nella mia impresa.

Una politica siffatta tengo io per buona politica d' affari, giacchè la conosco efficace, giacchè d'anno in anno ci è stato possibile di espandere le nostre automobili su sempre maggior numero di compratori, di offrire occupazione a sempre maggior

numero d' uomini e di accrescere al tempo stesso, i nostri profitti, mercè l'estensione degli affari, al di là di tutto ciò che avessimo sperato o magari sognato quando ci accingemmo a lavorare.

Tenete a mente che, ogni qualvolta voi riducete il prezzo dell'automobile senza ridurre la qualità, voi aumentate il possibile numero dei compratori. C' è molta gente che pagherà 360 dollari per una vettura e non ne pagherebbe 440. Noi avevamo in cifra tonda 500.000 compratori d'automobili sulla base di 440, ed io calcolo che la base di 360 farà aumentare le vendite forse ad 800.000 automobili all'anno. Meno guadagno sopra ogni singola vettura, ma più vetture, maggiore impiego di forze, ed infine raggiungimento totale del guadagno che dovevamo fare.

E permettetemi qui di dire che io non credo ci spetti di fare guadagni esorbitanti sulle nostre automobili. Un guadagno ragionevole è giusto, ma non un guadagno soverchio. Perciò la mia politica è stata quella di ribassare i prezzi delle automobili quasi fino all' ultimo limite concesso dalle spese di produzione, e di assegnarne i benefizî agli operai e ai consumatori, col sorprendente risultato di benefizî enormi anche per noi stessi.

Cotesta politica non s'accorda con la generale opinione che un'impresa debba essere amministrata allo scopo che gli azionisti ne possano ritrarre il massimo importo possibile di denaro contante. Perciò io non voglio avere azionisti nel senso momune della parola; essi non promuovono la capacità di render servizî. L'ambizione mia è quella d'impiegare sempre maggior numero d'uomini e di diffondere, per quanto sta in me, i beneficî del sistema industriale che noi vogliamo trovare col nostro lavoro. Quello che ci occorre è aiutare alla costruzione di vite e di tetti domestici. A ciò si richiede che la massima parte dei profitti rientri nell'impresa produttiva. Laonde non abbiamo posto per azionisti che non lavorano. L'azionista che lavora si prende più a cuore l'opportunità di render maggiori servizî che non i dividendi delle banche.

Se per ipotesi avesse un giorno a presentarsi il dilemma dell'abbassare i salari o dell'abolire i dividendi, io abolirei i dividendi. Questo giorno non sembra dover ve-

nire, perchè, come ho notato, non c'è da trovare economie nel ribasso dei salari. Chi riduce i salari riduce anche il potere d'acquisto, e fa quindi cattiva politica finanziaria. Se si crede che il posto di direttore comporti responsabilità, allora c'è una parte di responsabilità nel badare a che quelli sui quali si esercita l'ufficio direttivo abbiano un'adeguata opportunità di guadagnarsi l'esistenza. La finanziazione non riguarda soltanto il profitto o la solvibilità di una Compagnia; essa comprende pure l'ammontare del denaro che la Compagnia restituisce alla comunità sotto forma di salarî. Non v'è carità in questo. Nessuna carità nei salari appropriati. È semplicemente che nessuna Compagnia può pretendere di chiamarsi solida, se non sia tanto bene amministrata da potere offrir campo ad un uomo di lavorare strenuamente e di guadagnarsi per ciò un buon salario.

V'ha nei salari alcunchè di sacro: essi rappresentano case e famiglie e sorti domestiche. Sul terreno dei salarî si dovrebbe sempre procedere con molta cautela. Nel libro delle spese i salarî non sono che cifre; nel mondo reale essi sono madie di pane e casse di carbone, culle di bimbi ed educazione di fanciulli, benessere e gioie di famiglie. Da altra parte c'è anche alcunchè di sacro nel capitale, come quello che s'adopera a provvedere i mezzi onde l'umano lavoro può esser reso produttivo. Nessuno si avvantaggerebbe, se la nostre industrie, spremute di tutto il loro sangue vitale, fossero ridotte all'asciutto. E c'è un alcunchè di sacro anche nell'officina che impiega migliaia d'uomini, come c'è nella casa. Nell'officina si creano e si conservano tutte le cose più belle che son rappresentate dalla vita domestica. Se vogliamo la casa felice, dobbiamo affaticarci a mantener l'officina operosa. La piena giustificazione dei profitti tutti dell'officina è in ciò che essi s'adoperano a rendere doppiamente sicuri i tetti domestici che ne dipendono, e a creare nuovi lavori per altri uomini. Se i profitti vanno a impinguare un patrimonio

personale, è una cosa; se affluiscono invece a provvedere una base più sana per gli affari industriali, condizioni di lavoro migliori, salari migliori, impiego d'uomini più ampio, è una cosa affatto diversa. Il capitale in tal modo impiegato non dovrebbe essere manovrato con leggerezza. Esso è al servizio di tutti, benchè possa essere sotto la direzione di un solo.

I profitti spettano a tre parti: spettano alle imprese, per mantenerle solide, sane, e in costante progresso; spettano agli uomini che aiutarono a produrli; e spettano pure, in parte, anche al pubblico. Un'impresa fortunata è di vantaggio a questo triplice corpo d'interessati: l'imprenditore, il produttore ed il consumatore.

Coloro che, ad un giudizioso ragguaglio, risultano aver guadagni eccessivi, dovrebbero essere i primi ad adottare il ribasso dei prezzi. Ma ciò non avviene mai. Essi rubricano nelle spese di costo tutti i loro oneri straorrinarî, in modo che l'intera soma sia portata dal consumatore; e non contenti di far questo, aggravano il consumatore di un percento sulle spese aumentate. La loro filosofia d'uomini d'affari si riassume nella massima: « Piglia finchè c'è da pigliare ». Essi sono gli speculatori, gli sfruttatori, gli elementi parassitarî che costituiscono perenne ingiuria alla legittima attività industriale. Da loro non c'è da aspettar nulla. Essi mancano di ogni visione. Essi non sanno vedere oltre i loro registri di cassa.

Questa gente vi parla più facilmente di falcidia su le mercedi del 10 o del 20 per cento che di riduzione del 10 o del 20 per cento sugli utili. Ma un vero uomo d'affari, che ha l'occhio alla generalità in tutti i suoi interessi e che desidera servire cotesta generalità, dovrebbe esser capace di pagare alla stabilità il suo contributo.

È stata politica nostra di aver sempre a mano larghe disponibilità di cassa: negli ultimi anni il bilancio di cassa aveva di solito un'eccedenza di cinquanta milioni di dollari. Il denaro è depositato nelle banche in tutte le parti

del paese. Noi non prendiamo a prestito, ma abbiamo stabilito una rete di crediti, così che, se lo volessimo, potremmo in qualunque momento ricorrere al credito bancario per fortissime somme. Ma il tenere riserve di cassa elimina la necessità dei prestiti; siamo già provveduti contro qualsiasi emergenza. Io non ho pregiudizî contro i prestiti veri e propri. Dico soltanto che per conto mio non ho il bisogno di correre il pericolo d'un controllo sui miei affari e quindi d'un passaggio in altre mani dell'idea di servizio alla quale ho consacrato la mia vita.

Una notevole funzione della parte finanziaria consiste nel padroneggiare le operazioni periodiche. L'afflusso del denaro dovrebbe essere poco meno che continuo. Bisogna lavorare con continuità per lavorare con guadagno. I ristagni periodici involgono grandi perdite. Essi portano con loro i passivi di operai disoccupati, di macchinarî inoperosi e di future vendite ristrette causa gli alti prezzi della produzione interrotta. Fu questo uno dei problemi che noi dovemmo affrontare. Noi non potevamo fabbricare automobili da tenere in magazzino durante i mesi d'inverno quando gli acquisti sono minori che nella primavera o nell'estate. Dove e come si sarebbe potuto tenere in deposito mezzo milione di automobili? E dato pure che lo si fosse potuto, come farle tutte partire al momento buono? E chi avrebbe trovato il denaro per tenere in deposito una tale quantità di vetture, anche se il deposito ci fosse?

Il lavoro a periodi pesa duramente sulle forze operaie. Buoni meccanici non vogliono accettare lavori che sieno limitati soltanto a parte dell'anno. Il lavorare in piene forze per tutti i dodici mesi dell'anno garantisce personale abile, giova a costruire un'organizzazione permanente dell'azienda, e permette di migliorare costantemente il prodotto: gli uomini addetti alla fabbrica divengono, grazie all'ininterrotto servizio, più famigliari con le operazioni.

La fabbrica deve costruire, i riparti vendite debbono vendere, e i negozianti debbono provvedersi di automobili tutto l'anno, se ciascuno vuol fruire del massimo beneficio che possa ritrarsi dall'intrapresa. Se il venditore al minuto non vuol prendere in considerazione le vendite se non in determinate « stagioni », è necessario promuovere una campagna educativa, che dimostri il valore dell'automobile essere esteso a tutto l'anno e non ristretto nel limiti d'un articolo di stagione. E mentre s'impartisce questa educazione, conviene che l'industriale costruisca e che il negoziante all'ingrosso faccia i suoi acquisti, in anticipazione dalle vendite.

Noi fummo i primi nell'industria automobilistica ad affrontare questo problema. Vendere automobili Ford è una proposta di mercanzia. Ai tempi che ogni automobile era fabbricata per commissione e 50 vetture al mese significavano un magnifico lanciamento, era ragionevole che si aspettase la vendita prima di fare la commissione. L'industriale aspettava che gli si commettesse la vettura prima di fabbricarla.

Scoprimmo ben presto che non potevamo fare i nostri affari per commissione. La fabbrica non poteva essere costruita di tanta ampiezza — anche se ciò fosse stato desiderabile — da eseguire tra marzo ed agosto tutte le vetture che erano conmmesse in quei mesi. Perciò anni addietro s'iniziò la campagna per dimostrare che una Ford non era un lusso estivo, ma una necessità dell'anno intero. Di conserva con questa procedette l'educazione del grossista a comprendere che se pure egli non poteva vendere tante automobili l'inverno come l'estate, gli conveniva ad ogni modo tenerne un deposito nell'inverno per l'estate e mettersi pertanto in condizione di farne l'immediata consegna. Questa semplice predicazione raggiunse il suo intento; nella massima parte del paese, le automobili sono ora usate quasi ugualmente e d'inverno e d'estate. Si è scoperto che esse potevano correre sulla neve, sul ghiac-

cio, sul molliccio, dovunque. Onde le vendite invernali vanno continuamente aumentando, e la difficoltà delle stagioni è in parte tolta al negoziante all'ingrosso. Ed egli trova il suo vantaggio a comperare in anticipazione, prevedendo i bisogni. Così che noi non conosciamo più stagioni nei nostri stabilimenti, la produzione, nei due ultimi anni, è stata ininterrotta, salvo le soste annuali per l'inventario. Abbiamo avuto un'interruzione durante il periodo di depressione interna; ma essa si rese necessaria nel nostro processo di riadattamento alle condizioni del mercato.

Per ottenere la produzione continuativa e con essa il continuo movimento di denaro, si richiedeva da noi una estrema cura nel concepire le nostre operazioni. Il programma di produzione è elaborato ogni mese con molto scrupolo tra i riparti vendite e i riparti produzione, con l'obiettivo di costruire automobili in numero sufficiente a soddisfare gli ordini dei clienti fissi. Dapprima, quando usavamo spedire le automobili completamente montate, ciò aveva una grandissima importanza, poichè ci mancava il posto per immagazzinare le vetture compiute. Ora noi spediamo i pezzi anzichè le intere vetture, e montiamo soltanto quelle destinate al distretto di Detroit. Ma ciò non diminuisce l'importanza del tracciare i programmi preventivi, poichè se il fiume della produzione e il fiume delle commissioni approssimativamente non si ragguagliano, noi ci troveremo ingombri di pezzi non venduti, oppure saremo in ritardo coi clienti. Quando voi costruite i pezzi per far 4000 automobili al giorno, anche una piccola negligenza che vi faccia sopravvalutare le commissioni, può accollarvi un inventario di merce compiuta che ascenda a milioni. Questo rende il bilancio delle operazioni una questione quanto mai delicata.

Affinchè si guadagni un profitto adeguato sul nostro stretto margine, noi abbiamo bisogno di uno smercio rapido. Facciamo automobili per venderle, non per tenerle

in deposito, e la produzione invenduta di un unico mese rappresenterebbe una somma i cui soli interessi sarebbero enormi. La produzione è preventivata ogni anno, ed è fissato per ciascun mese il numero delle vetture da fabbricarsi, giacchè si capisce bene che è un grosso problema l'avere le materie prime, nonchè quei pezzi che noi ancora comperiamo già pronti, in coordinazione perfetta con la produzione della fabbrica. Non possiamo assumerci grandi depositi di materie prime più che non possiamo di merce ultimata. Tutto dev' essere un movimento d' entrare e d' uscire. E non ci sono mancati i pericoli d' ingorghi. Anni addietro bruciò l'opificio della Diamond Manifacturing Company. Essa faceva per noi pezzi di radiatori, nonchè tutti i pezzi in ottone del nostro fabbisogno. Fu indispensabile agire rapidamente, o rassegnarci a una grossa perdita. Radunammo i capi di tutti i nostri riparti, esecutori di modelli e disegnatori. Essi lavorarono ininterrottamente da ventiquattro a ventotto ore. Crearono nuovi modelli; la Diamond prese in affitto una qualunque fabbrica e vi fece arrivare per espresso un po' di macchinario. Il rimanente dell' attrezzatura lo fornimmo noi, e in venti giorni la fabbricazione fu ripresa. Noi avevamo pezzi in deposito da bastarci, a stretto rigore, per sette o otto giorni, e quell' incendio arrestò la nostra spedizione di automobili per non più di dieci o quindici giorni. Ma sarebbero stati almeno venti, con tutta la perdita corrispondente, se non avessimo avuto quel piccolo deposito.

Ripeto ancora una volta: il luogo dove si fa la finanza di un' impresa industriale è l' officina. Essa non ci ha mai tradito e quando una volta ci trovammo in ristrettezze di denaro, essa ci dimostrò in maniera conclusiva quanto meglio la parte finanziaria possa essere condotta dall'interno che dal di fuori di uno stabilimento.

CAPITOLO XII

DENARO: PADRONE O SERVO?

Nel dicembre 1920 ci fu un ristagno degli affari in tutto il paese. Delle fabbriche d'automobili più erano chiuse che aperte, e delle prime la maggior parte erano a carico delle banche. Circolavano voci di cattive condizioni finanziarie in quasi tutte le compagnie industriali, e io dovetti interessarmene quando persistette la diceria che la Ford Motor Company non solo abbisognava di denaro, ma non poteva procurarselo. Ho fatto l'abitudine a ogni sorta di chiacchiere riguardanti la nostra Compagnia: tanto è vero che oggi raramente oppongo smentite alle più varie vociferazioni. Ma quella diceria era diversa da tutte le precedenti. Era tanto esatta e circonstanziata. Vi potevo apprendere che avevo superato le mie prevenzioni contro i prestiti e che mi si poteva trovare quasi ogni giorno nella Wall Street col cappello in mano, a chiedere denaro. E la maldicenza andava anche più oltre, e si diceva che denaro non me ne voleva dare nessuno e che sarei stato costretto a dichiarar fallimento e ad uscir dagli affari.

Avevamo avuto veramente delle difficoltà. Nel 1919 avevamo fatto un prestito di 70 milioni di dollari per comperare in blocco tutte le azioni della Ford Motor Company. Restavano ancora 33 milioni per pagare questo debito. Dovevamo, o in breve avremmo dovuto al Governo 18 mi-

lioni per tasse sulla rendita, e intendevamo inoltre pagare agli operai il nostro solito premio annuale, che ammontava a 7 milioni di dollari. Tutto compreso, tra il primo gennaio e il 18 aprile 1921, ci attendevano pagamenti per un totale di dollari 58.000.000. Il nostro deposito alla banca ammontava a soli 20 milioni. La situazione del nostro bilancio era più o meno di dominio pubblico, e suppongo si avesse la certezza che noi non avremmo potuto raggiungere i 38 milioni necessarî senza ricorrere a un prestito. Giacchè questa è veramente una forte somma di denaro. Senza l' aiuto della Wall Street, una tal somma non si poteva nè facilmente nè rapidamente raccogliere. Quanto a esser buoni per il denaro, su ciò non v' era questione. Due annni prima avevamo fatto un prestito di 70 milioni. E poichè la nostra proprietà era completamente libera di pesi e non avevamo debiti commerciali, il prestarci una forte somma non sarebbe stata ordinariamente questione da suscitare difficoltà. Infatti, sarebbe stato un buono e regolare affare di banca.

Tuttavia cominciai ad accorgermi che il nostro bisogno di denaro era fatto circolare a bella posta come prova di imminente fallimento. E cominciai anche ad avere il sospetto che, sebbene le voci si propagassero mercè notizie telegrafiche spiccate da ogni parte del paese, esse potevano forse essere ricondotte ad un'unica fonte. Questa opinione fu anche meglio avvalorata quando ci informarono che un noto grosso editore finanziario era a Battle Creek d' onde lanciava sei bollettini concernenti la gravità acuta della nostra situazione di disagio. Malgrado ciò, io posi ogni cura nel non smentire alcuna di quelle voci allarmanti. Avevamo tracciato i nostri piani finanziarî, ed essi non includevano la necessità di prendere denaro a prestito.

Non potrò mai ripetere a sufficienza che il peggior momento per chiedere denaro a prestito è quando gli uomini di banca pensano che avete bisogno di denaro. Nel capi-

tolo precedente ho tracciato i nostri principî finanziari. Semplicemente applicammo cotesti principî. Progettammo una radicale pulizia della casa.

Ritorniamo un po' indietro e vediamo quale fosse la situazione. Nella prima metà del 1920 si manifestarono i primi indizî dello scomparire della febbrile speculazione negli affari generata dalla guerra. Alcune industrie venute su dalla guerra e prive d'ogni reale ragione d'esistere, fallirono. La gente cominciava a rallentare i suoi acquisti. Le nostre vendite si mantenevano normali, ma sapevamo che presto o tardi sarebbero diminuite. Pensai seriamente a un ribasso dei prezzi, ma i costi di produzione erano dovunque fuori d'ogni controllo. La mano d'opera produceva sempre meno in cambio d'alti salari. I fornitori di materie prime si ricusavano perfino a pensare di poter tornare a prezzi terrestri. Le evidentissime avvisaglie della tempesta erano totalmente trascurate.

Nel giugno anche le nostre vendite incominciarono a risentirsi. Diminuirono lentamente, ogni mese, da giugno a settembre. Dovevamo far qualche cosa per rendere accessibile la nostra produzione al potere d'acquisto del pubblico, e oltre questo, dovevamo fare alcunchè di rapido e risoluto per dimostrare al pubblico che eravamo impegnati in una seria partita e non in giuoco di finte. Perciò in settembre abbassavamo il prezzo delle automobili da viaggio, portandolo da 575 dollari a 440. Riducevamo il prezzo molto al disotto del costo di produzione, poichè per fabbricare attingevamo ancora ai depositi comperati ai prezzi degli anni di prosperità. Il nostro ribasso di prezzo produsse una forte sensazione. Ci vennero critiche da tutte le parti. Si disse che perturbavamo la situazione. Era precisamente quello che cercavamo fare. Volevamo operare quanto stava in noi per ridurre i prezzi da un livello artificiale a quello naturale. Sono fermamente convinto che se in quel momento o anche prima i fabbricanti e i commissionarî avessero tutti introdotto radicali

ribassi nei loro prezzi e avessero fatto un po' di piazza pulita nei magazzini, avremmo evitato il prolungarsi del periodo di depressione. L'insistere nella speranza di ottenere prezzi più alti, semplicemente differì l'assestamento. Nessuno ebbe gli alti prezzi che egli sperava: e se le perdite fossero state assunte in una volta sola, non solo si sarebbero riarmonizzati la forza produttiva e il potere d'acquisto del paese, ma ci saremmo risparmiato il lungo periodo di generale inattività. L'ostinarsi nello sperare i prezzi più alti aggravò semplicemente le perdite, perchè proprio gli ostinati erano costretti a pagare gli interessi dei loro costosi depositi e ci perdettero anche i guadagni che avrebbero pottuto fare lavorando in termini ragionevoli. La disoccupazione diminuì le distribuzioni di salarî, d'onde anche una maggiore distanza tra compratori e produttori. Ci fu una quantità di sbaïorditivi discorsi sul modo di accomodar le cose aprendo vasti crediti all'Europa, essendovi l'idea che in tal modo si sarebbero potuti smaltire i depositi ad alti prezzi. Naturalmente le proposte non erano enunciate in forma così cruda, e sono persuaso che parecchi avessero il sincero convincimento che, concedendo larghi crediti all'estero senza alcuna speranza nè di rimborso nè di pagamento degli interessi, gli affari americani ne avrebbero pure in qualche modo sentito beneficio. È vero che se quei crediti fossero stati assunti da banche americane, coloro che avevano depositi di merci ad alto prezzo se ne sarebbero sbarazzati con profitto; ma le banche avrebbero acquistato tanti crediti congelati da sembrare, meglio che banche, banchi di ghiaccio. Suppongo sia naturale l'attaccarsi fino all'estremo momento alla possibilità di profitto; ma buon affare non è.

Le nostre vendite, dopo il ribasso, si accrebbero, ma ben presto incominciarono a ricadere. Non eravamo sufficientemente alla portata del potere d'acquisto del pubblico per rendere agevoli gli acquisti. I prezzi al minuto non avevano scosso l'apatia generale. Il pubblico diffidava

di tutti i prezzi. Disponemmo il nostro piano per un nuovo ribasso e mantenemmo la nostra produzione intorno alle centomila vettture al mese. Tale produzione non era giustificata dalle nostre vendite, ma volevamo trasformare quanto più possibile il materiale grezzo in prodotto finito prima della chiusura. Sapevamo che una sospensione sarebbe stata inevitabile per procedere all' inventario e ripulire la casa. Intendevamo riprendere la nostra attività con un altro forte ribasso e aver automobili a sufficienza per sopperire alla domanda. Poi le vetture nuove si sarebbero potute costruire con materiali comperati a prezzi più bassi. Il nuovo ribasso fu cosa decisa.

Cessammo il lavoro nel dicembre con l' intenzione di riaprire entro due settimane. Trovammo tanto da fare che realmente le settimane di sosta furono circa sei. Quando avvenne la chiusura, le voci concernenti le nostre condizioni finanziarie si fecero sempre più accese. So che moltissima gente sperava di vederci andare alla ricerca di denaro; poichè, se avessima avuto bisogno di denaro, ci sarebbe stato forza venire a patti. Ma non chiedemmo denaro. Non ne avevamo bisogno. Ce ne fu fatta bensì un' offerta. Un impiegato di una banca di New York venne a visitarmi con un piano finanziario che comprendeva un forte prestito, e in cui si stabiliva pure che un rappresentante dei banchieri avrebbe funzionato come tesoriere e si sarebbe incaricato delle finanze della nostra Compagnia. Quella gente aveva ottime intenzioni, ne sono sicuro. Noi non avevamo bisogno di denaro; ma ecco, per avventura, noi ci trovavamo in quel momento senza un tesoriere. Per tale riguardo i banchieri avevano giudicato la nostra sittuazione esattamente. Pregai mio figlio Edsel di divenir tesoriere e al tempo stesso presidente della Compagnia. Questo ci mise in regola quanto al tesoriere, così che non restava proprio nulla che i banchieri potessero fare per noi.

Indi incominciammo la nostra pulizia di casa. Durante

la guerra eravamo capitati a intraprendere ogni sorta di lavori bellici, e ci eravamo quindi forzatamente scostati dal nostro principio di non produrre che una cosa sola. Ne seguì la necessità di aggiungervi parecchi nuovi riparti. Il numero degli impiegati s'era allargato, ed era penetrata anche fra noi la dissipazione propria al lavoro troppo eterogeneo. Il lavoro di guerra è lavoro fatto alla buona e sciupone. Incominciammo con l'espellere qualunque cosa che non appartenesse alla fabbricazione d'automobili.

Il solo pagamento immediato da effettuarsi era quello del tutto volontario dei sette milioni di premio ai nostri operai. Non v'era alcun obbligo di pagarli, ma volevamo farlo il primo gennaio. Pagammo con le nostre disponibilità di cassa.

Abbiamo nelle varie parti degli Stati Uniti trentacinque succursali. Sono tutte piantate per il montaggio, ma in ventidue di esse si costruiscono pure pezzi singoli. Esse avevano cessato la fabbricazione dei pezzi, ma continuavano a montare automobili. Al momento della nostra chiusura non avevamo proprio alcuna automobile a Detroit. Avevamo spedito via tutti i pezzi, e durante il gennaio i grossisti di Detroit dovevano recarsi in luoghi distanti come Chicago o Columbus per rifornirsi di vetture per i bisogni locali. Le succursali spedirono a ogni negoziante, in proporzione con la sua quota normale, vetture sufficienti a coprire i bisogni di un mese. I negozianti spinsero le vendite con grande impegno. Negli ultimi giorni di gennaio mettemmo in piedi un'organizzazione scheletrica di circa diecimila uomini, la maggior parte capigruppo, sottocapi e capisquadra, e iniziammo la produzione a Highland Park. Incassammo i nostri crediti all'estero e vendemmo i nostri prodotti secondari.

Allora fummo pronti per la produzione completa. E gradatamente ci spingemmo a produrre in piena efficienza, sopra una base che assicurava il profitto. La revisione

generale aveva spazzato via gli sperperi, dai quali contemporaneamente erano stati gravati gli alti prezzi e assorbito il guadagno. Vendemmo ogni cosa che non ci servisse. Per lo innanzi adoperavamo quindici uomini al giorno per ciascuna automobile. Poi ne impiegammo nove. Ciò non significa punto che i sei uomini restati sieno stati licenziati. Semplicemente essi cessarono d'essere improduttivi. Praticammo quel taglio applicando la regola che ogni cosa ed ognuno deve produrre o venir eliminato.

Riducemmo il numero degli impiegati a metà e affrimmo loro occupazione migliore nelle officine. La maggior parte accettò. Abolimmo ogni sorta di formularî e ogni forma di statistiche in quanto non fossero di diretto giovamento alla produzione di un' automobile. Avevamo ammucchiato tonnellate di statistiche perchè interessanti. Ma le statistiche non fabbricano automobili: quindi se ne andarono.

Diminuimmo l'estensione della nostra rete telefonica del 60 per cento. In proporzione, soltanto pochi uomini in qualsiasi azienda organizzata abbisognano del telefono. Avevamo prima un capo per ogni cinque uomini; ora ne abbiamo uno per venti. Gli altri capi sono stati passati alle macchine.

Riducemmo il carico delle spese generali da 146 dollari per automobile a 93, e quando vi siete reso completamente conto di ciò che significa questa riduzione praticata su più di quattromila vetture al giorno comprenderete come, non lesinando, non tagliando i salarî, ma con l'eliminazione di tutto il superfluo, sia possibile di ottenere un prezzo « impossibile ».

Cosa di massima importanza fu l'aver scoperto il modo di spendere meno denaro nei nostri affari accelerandone il movimento. Per ottenere ciò, uno dei più importanti fattori era la linea ferroviaria Detroit-Toledo-Ironton, che noi acquistammo. La linea ferroviaria ebbe una parte precipua nel nostro programma di economia. Alle funzioni della linea stessa ho dedicato un altro capitolo.

Ci persuademmo, dopo alcuni esperimenti, che i servizî di trasporti potevano perfezionarsi in modo da ridurre il ciclo di fabbricazione da ventidue giorni a quattordici. Sarebbe a dire, il materiale grezzo poteva essere portato e lavorato e il prodotto finito esser messo nelle mani dei negozianti con un vantaggio approssimativo del 33 per cento sul tempo impiegato prima. Avevamo tenuto finora depositi del valore di circa 60 milioni di dollari per assicurare la produzione ininterrotta. Riducendo il tempo di un terzo, rimanevano liberi 20 milioni di dollari, ciò che significava un risparmio d'interessi di 1.200.000 dollari all'anno. Compreso l'inventario compiuto venimmo a risparmiare altri 8 milioni di dollari: ossia, tutto sommato, ci riuscì di liberare 28 milioni di capitale e di risparmiare gli interessi su questa somma.

Il primo gennaio possedevamo 20 milioni di dollari, Il primo aprile ne avevamo 87.300.000, ovvero 27.300.000 più di quello che ci occorresse per saldare tutti i nostri obblighi. Questo fu il risultato di un saggio scandaglio di tutta l'azienda! Tale somma ci risultò dai seguenti termini:

In cassa, gennaio	Dollari	20.000.000
Depositi realizzati, 1 gennaio - 1 aprile . . .	»	24.700.000
Accelerazione del transito merci pronte . .	»	28.000.000
Incassati dalle agenzie in paesi esteri . . .	»	3.000.000
Vendita prodotti secondari	»	3.700.000
Vendita prestito di guerra	»	7.900.000
TOTALE . . .	Dollari	87.300.000

Ho esposto ora tutto questo, non perchè si trattasse di non so quale gesta gloriosa, ma per dimostrare come un'azienda possa trovare delle risorse in sè stessa anzichè ricorrere a prestiti, ed anche per avviarmi a riflettere un poco sulla questione, se il nostro attuale sistema finanziario non imponga addirittura un premio sui prestiti e non offra con ciò ai banchieri un posto anche troppo grande nella vita.

Avremmo potuto farci prestare 40 milioni di dollari; ce ne sarebbero abbisognati anche di più. Supponendo fossimo ricorsi al debito, che cosa sarebbe successo? Ci saremmo trovati in situazione migliore per continuare i nostri affari? O in situazione peggiore? Indebitandoci, non saremmo stati obbligati dalla necessità a escogitare metodi di produzione più a buon mercato. Quand'anche fossimo riusciti a ottenere il denaro al 6 per cento netto — e avremmo in provvigioni ed altre cose del genere dovuto sborsare ben più — i soli interessi a carico di una produzione annua di 500.000 automobili sarebbero ascesi a circa quattro dollari per vettura. Quindi ci troveremmo oggi senza il beneficio di una produzione migliore e gravati di un oneroso debito. Le nostre automobili costerebbero probabilmente circa cento dollari di più; onde produzione decresciuta, per impossibilità di avere tanti compratori di tal forza, e restrizione del nostro servizio. Notate che i finanzieri proponevano di curarci coi prestiti di denaro e non col miglioramento della produzione. Essi non suggerivano di assumere un ingegnere; ci volevano mettere un tesoriere.

E questo è appunto il pericolo di aver banchieri nelle industrie. Essi pensano unicamente in termini di denaro. Per loro una fabbrica è fabbrica di denaro, non di merci. Essi vogliono vigilare il denaro, non l'efficienza della produzione. Non possono comprendere che un'impresa non è mai stazionaria, bensì progredisce o perde terreno. Considerano una riduzione di prezzi come guadagno buttato via anzichè come costruzione di affari.

I banchieri tengono un posto assolutamente troppo importante nell' industria. La maggior parte degli industriali ammette questo fatto privatamente. Ma di rado fanno pubblicità di questa opinione, poichè hanno paura dei loro banchieri. Occorre minore abilità a costruire una sostanza negoziando in denaro che in propri prodotti. La media dei banchieri riusciti non è in alcun modo com-

posta d' uomini così intelligenti e ricchi di risorse come la media degli industriali riusciti. Tuttavia il banchiere, attraverso il suo controllo del credito, praticamente esercita controllo sulla media degli industriali.

Negli ultimi quindici o vent' anni, e specialmente dopo la guerra, l' influenza dei banchieri è aumentata di molto, e il « Federal Reserve System » mise per un certo tempo nelle loro mani fonti di credito quasi illimitate. Il banchiere, come ho già fatto osservare, è per la sua educazione e per la sua posizione, completamente disadatto al governo d' un' industria. Se tuttavia i controllori del credito hanno negli ultimi tempi acquistato quel grandissimo potere, non è questo da considerarsi come un segno di deficienza del sistema finanziario, il quale attribuisce alla finanza anzichè alla prestazione di servizio la parte predominante nell' industria? Non fu certo l'acume industriale dei banchieri a introdurli nelle gestioni industriali. Chiunque lo ammetterà. Essi vi furono trascinati, quasi contro lor voglia, dal sistema stesso. Perciò io ho un bisogno personale di sincerarmi se le nostre operazioni si svolgono nell'ambito del miglior sistema finanziario.

Lasciatemi però affermare subito che le mie obiezioni contro i banchieri non hanno nulla a che fare con le personalità. Io non sono avverso ai banchieri come tali. Abbiamo gran bisogno d'uomini di pensiero, abili nelle cose finanziarie. Il mondo non può procedere senza le agevolazioni offerte dalle banche. Il denaro ci occorre. Il credito ci occorre. Diversamente i frutti della produzione non potrebbero essere scambiati. Il capitale ci occorre. Senza di esso non potrebbe esistere produzione. Ma se noi abbiamo posto la nostra attività bancaria ed il nostro credito sulle più appropriate fondamenta, questa è un'altra questione.

Non ho alcuna intenzione di attaccare il nostro sistema finanziario. Non mi trovo nella posizione di chi ne sia stato morso e abbisogni di vendicarsi. A me personalmente le

faccende dei banchieri non fanno caso, perchè noi siamo stati capaci di assestare le cose nostre senza l'aiuto finanziario di estranei. La mia inchiesta non è motivata da qualsiasi ragione personale. Voglio soltanto sapere se con l'attuale sistema si fa il maggior bene per il maggior numero d' uomini.

Nessun sistema finanziario è buono se favorisce una categoria di produttori a scapito di un'altra. Vogliamo ricercare se sia o no possibile togliere di mezzo il potere non costituito sulla creazione di ricchezza. Ogni specie di legislazione di classe è dannosa. Sono dell'opinione che la produzione del nostro paese sia così cambiata nei suoi metodi da non potersi più tener l'oro come il medio più atto a commisurarla, e che la base aurea quale controllo del credito, come è oggi (e io credo inevitabilmente) amministrato, favorisce determinate classi. La misura ultima del credito, insomma, è la quantità d' oro esistente nel paese, senza riguardo alla quantità di ricchezza che c' è nel paese stesso.

Non sono punto preparato a dommatizzare sull'argomento « denaro o credito ». Per quanto si riferisce al denaro e al credito, nessuno finora ne sa tanto da dommatizzare. L' intero problema dovrà esser risolto come gli altri problemi di importanza reale, cioè con cauti e ben fondati esperimenti. E io non sono affatto incline a prevenire i cauti esperimenti. Dobbiamo procedere a passo a passo e con molta circospezione. La questione non è politica, bensì economica, e sono perfettamente sicuro che indurre la gente a riflettervi è cosa sommamente vantaggiosa. Essa non agirebbe senza adeguata conoscenza, e per tal modo provocando disastri, se si facesse un sincero sforzo per illuminarla. Il problema del denaro occupa il primo posto in moltitudini di cervelli d'ogni condizione e d' ogni levatura. Ma uno sguardo alla maggior parte dei sistemi « tocca-sana » basta a mostrar quanto contraddìtori essi sieno. Pressochè tutti, tanto per cominciare,

presuppongono l'onestà nel genere umano, e questo indubbiamente è un primo difetto. Anche l'atttuale nostro sistema fungerebbe a meraviglia se tutti gli uomini fossero onesti. In sostanza, l'intero problema del denaro spetta per il 95 per cento alla natura umana: e il nostro sistema, per riuscire, deve dominare la natura umana, non esserne dipendente.

La gente si preoccupa del problema del denaro: e se i signori del denaro possiedono una qualche speciale conoscenza che, secondo loro, impedirebbe alla gente di andare in rovina, è giunto il momento di metterla fuori. Se ne vanno rapidamente i giorni dominati dalla paura della diminuzione del credito e atterriti dai verbosi oracoli. La gente è naturalmente conservatrice. È più conservatrice che i finanzieri. Coloro i quali credono la gente così facilona da permettere che i torchi buttino fuori carta monetata come tessere per il latte, non ne capiscono nulla. È l'innato spirito di conservazione della gente quello che ha mantenuto buona la nostra moneta a dispetto dei fantastici trucchi inscenati dai finanzieri e da essi dissimulati sotto altisonanti termini tecnici.

La gente sta dalla parte della moneta sana. Essa ci sta così inalterabilmente che sarebbe da domandarsi sul serio come considererebbe essa il sistema sotto cui vive, se soltanto sapesse in che modo gli iniziati se ne possono servire.

L'attuale sistema del denaro non muterà per chiacchierate, o per sensazionalismo politico, o per esperimenti economici. Muterà sotto la pressione di circostanze di fatto: circostanze sottratte al nostro controllo, pressione sottratta al nostro controllo. A coteste circostanze ora ci siamo, e questa pressione la sentiamo su di noi!

Gli uomini devono essere educati a una maniera naturale di pensare il denaro. Bisogna dir loro che cosa esso sia, e da che sia prodotto esso denaro, e quali sieno

i possibili trucchi dell'attuale sistema che mettono nazioni e popoli sotto il controllo dei pochi.

Il denaro, infine, è una gran semplice cosa. Esso fa parte del nostro sistema di trasporti. È un mezzo semplice e diretto di trasmettere prodotti da una persona all'altra. In sè stesso il denaro è altamente mirabile. È alcunchè di essenziale. Non è intrinsecamente pernicioso. È uno degli espedienti più utili nella vita sociale. E quando fa ciò per cui è stato istituito, è di aiuto in tutto e non d'impedimento.

Ma il denaro dovrebbe essere sempre denaro. Un piede è sempre dodici pollici; ma quando un dollaro è un dollaro? Se il peso della tonnellata cangiasse nel carico di carbone, o cambiasse la misura del litro nella latteria, o il metro misurasse oggi 110 centimetri e domani 80 (in forza d'un certo occulto processo chiamato «scambio»), la gente ci porrebbe prestissimo rimedio. Quando il dollaro non è sempre un dollaro, quando i dollari da cento centesimi ne valgono 65, e poi 50, e poi 47, come accadde dei buoni vecchi dollari americani d'oro e d'argento,, a che giova lamentarsi sul «denaro a buon mercato», sul «denaro deprezzato»? Un dollaro che valga 100 centesimi è altrettanto necessario quanto un chilogramma che consti di mille grammi e un metro che consti di cento centimetri.

I banchieri che praticano un onesto lavoro dovrebbero riguardarsi come i primi chiamati a saggiare e a comprendere il nostro sistema monetario, invece di inchinarsi alla signoria dei nostri metodi bancarî locali; e se privassero del titolo di banchieri i giocatori d'azzardo sui bilanci delle banche e li spogliassero una volta per sempre dell'influenza che questo nome concede, l'istituzione della banca sarebbe restaurata e ristabilita nel posto di pubblico servizio che le appartiene, e gli espedienti finanziari cesserebbero di gravare sulle spalle del popolo.

C'è qui un « se », certamente. Non però insormontabile. Gli affari vanno comunque verso una crisi, e se coloro che ne posseggono la capacità tecnica non ci mettono tutto l'impegno a trovare i rimedî, tenteranno di farlo quelli a cui la capacità manca. Nulla è più sciocco per qualsiasi classe sociale che il vedere nel progresso un attacco a sè stessa. Il progresso è soltanto un appello fatto alla sua esperienza perchè essa si presti al generale miglioramento. Soltanto gli stolti si oppongono al progresso e ne divengono perciò le vittime. Noi tutti siamo qui insieme su questa terra, e noi tutti dobbiamo progredire insieme: è perfettamente stupido che un individuo o una classe prendano ombra dell'incalzare del progresso. Se i finanzieri pensano che il progresso sia soltanto irrequietezza di gente sprovvista di buon senso, se essi considerano ogni suggerimento di miglioria come un affronto personale, allora essi col loro atteggiamento dimostrano nel modo più evidente la loro inettitudine a continuare nelle loro funzioni di comando.

Se l'attuale errato sistema riesce più vantaggioso al finanziere di quello che potrebbe essere un sistema più perfetto, e se cotesto finanziere attribuisce maggior valore ai pochi anni di profitti personali a lui rimanenti che non all'onore di contribuire alla vita del mondo aiutandolo a instaurare un sistema più perfetto, allora non v'è modo di prevenire un cozzo di interessi. Ma è bene avvisare gli egoistici interessi finanziari che se essi combattono allo scopo di perpetuare un sistema appunto perchè di loro vantaggio, la loro battaglia è già ora perduta. Perchè tante paure nella finanza? Il mondo ci sarà sempre. Gli uomini faranno affari gli uni con gli altri. Ci sarà denaro e ci sarà necessità di persone che padroneggino il meccanismo del denaro. Nulla scomparirà fuorchè i groppi e i garbugli. Ci saranno dei riassestamenti, certamente. Le banche non saranno più oltre le padrone dell'industria. Saranno al servizio dell'industria. L'intra-

presa controllerà il denaro anzichè il denaro controllare l'intrapresa. Il rovinoso sistema degli interessi sarà fortemente modificato. Le operazioni bancarie non costituiranno un rischio, ma un servizio. Le banche incominceranno a fare per la gente molto più di quello che ora non facciano, e invece d'essere le aziende con gestione più dispendiosa che esistano al mondo, e le più altamente proficue in quanto ai dividendi, esse diverranno meno costose, e gli utili delle loro operazioni andranno a beneficio della comunità cui esse servono.

Due fatti del vecchio ordine sono fondamentali. Primo: che nella nazione stessa la tendenza del controllo finanziario volge verso la massima centralizzazione delle istituzioni bancarie, sia in forma di banca di governo o di gruppo strettamente alleato di finanzieri privati. C'è sempre in ogni nazione un rigoroso controllo del credito da parte di interessi privati o semi-pubblici. Secondo: nel mondo intero è all'opera la stessa tendenza centralizzatrice. Un credito americano viene controllato da New York, come prima della guerra il credito mondiale era controllato da Londra, la sterlina inglese essendo l'unità di cambio per il commercio mondiale.

Due metodi di riforma ci sono possibili, l'uno prendendo le cose dal principio e l'altro dalla fine. Quest'ultimo è la via più normale; il primo è quello che si sta tentando in Russia. Se la nostra riforma dovesse incominciare dalla fine, essa richiederà una visione sociale e un altruistico fervore di tanta sincerità ed intensità da essere incompatibile con le egoistiche astuzie.

La ricchezza del mondo nè consiste della sua moneta, nè da essa è rappresentata adeguatamente! L'oro stesso non ha un valore d'oggetto utile. Non è ricchezza più che un conto da cappellaio sia un cappello. Ma può essere così manipolato, come espressione della ricchezza, da dare a chi lo possiede o lo controlla la dominazione del credito di cui abbisognano i produttori di reale ric-

chezza. Commerciare in denaro, come articolo di scambio, è un affare molto lucroso. Quando il denaro stesso diviene un articolo di commercio che si compra e si vende prima che la reale ricchezza si possa muovere o scambiare, gli usurai e gli speculatori si trovano ad avere il permesso di imporre una tassa sulla produzione. La signoria che i controllori del denaro possono tenere sulle forze produttive appare più potente quando si ricordi che, quantunque il denaro sia supposto rappresentare la ricchezza reale del mondo, c'è sempre molto più ricchezza reale che non ci sia denaro, e questa è spesso costretta a fare da serva al denaro, conducendo alla situazione supremamente paradossale di un mondo pieno di ricchezze che soffre il bisogno.

Non sono questi di quei fatti di puro ordine fiscale che si riducono in cifre e si lasciano lì. Essi sono connaturati col destino umano e sanguinano con esso. La povertà del mondo è causata di rado da mancanza di merci; spesso invece da « strettezza di denaro ». La rivalità commerciale tra le nazioni — che porta alle gelosie ed agli astii internazionali, i quali alla loro volta alimentano le guerre — è uno degli aspetti umani di questi fatti. Così povertà e guerra, due grandi evitabili mali, crescono da un'unica radice.

Vediamo ora se non sia possibile incamminarci ad un metodo migliore.

CAPITOLO XIII

PERCHÈ ESSERE POVERI?

La povertà scaturisce da una quantità di fonti, la maggior parte delle quali si possono controllare. Altrettanto avviene dei privilegi speciali. Io credo che sia interamente effettuabile così l'abolizione della povertà come quella dei privilegi speciali: e non v'è nemmeno da chiedersi se questa abolizione debba essere desiderata. Si tratta di cose innaturali; ma non alle leggi, bensì al lavoro, dobbiamo rivolgerci per avere qualche risultato.

Col nome di povertà io designo la mancanza di una ragionevole sufficienza di cibo, d'abitazione e di vestimento per un individuo o per una famiglia. Ci potranno essere differenze nel tenor di vita. Gli uomini non sono uguali nè per l'intelletto nè per il fisico. Ogni disegno che parta dall'ipotesi che gli uomini sieno o debbano essere uguali è contro natura e perciò impraticabile. Non può esserci, e non può essere desiderato, un processo di livellazione verso il basso. Una rotta siffatta varrebbe soltanto a promuovere la povertà facendola universale anzichè eccezionale. Il costringere un produttore efficiente a diminuire la sua efficienza non aumenta l'efficenza dei produttori insufficienti per natura. La povertà può essere bandita soltanto mercè l'abbondanza, e noi siamo andati oggi tanto innanzi nella scienza della produzione da poter prevedere, nel naturale sviluppo, il giorno in cui la

produzione e la distribuzione diverranno così scientifiche da assicurare a ciascuno quanto spetta alla sua abilità e alla sua attività.

Gli estremisti del socialismo sbagliarono il segno con la loro asserzione che l'industria inevitabilmente schiaccerà l' operaio. L' industria moderna sta sollevando al contrario l'operaio ed il mondo. Ci occorre soltanto pervenire a maggiori cognizioni sui progetti e sui metodi. I migliori risultati possono essere e saranno conseguiti sempre dall'iniziativa e dall'originalità individuale, dall'intelligenza dell'individuo che guida. Il Governo, dato il suo carattere essenzialmente negativo, non può dare pratico aiuto ad alcun programma realmente costruttivo. Ma aiuto negativo può darne, rimovendo gli ostacoli al progresso e cessando di pesar troppo gravemente sulla comunità.

Le cause intrinseche della povertà sono da cercarsi, a mio modo di vedere, in prima linea nello scarso accordo fra produzione e distribuzione, tanto nell'industria quanto nell'agricoltura: fra le fonti dell'energia e le applicazioni di essa. Gli sciupii dovuti a questa disarmonia sono stupefacenti. Tutti questi sprechi debbono cadere tosto che si abbia alla testa delle cose un'intelligente direzione consacrata ai servizî. Finchè nei posti direttivi si pensi al denaro più che ai servizî, gli sprechi continueranno. A prevenirli ci vogliono uomini di lunga vista e non miopi. Questi non possono vedere dove si spreca. Essi pensano che i servizî sieno alcunchè di altruistico anzichè la cosa più pratica che ci sia al mondo. Non possono dipartirsi abbastanza dalle piccole cose per veder le maggiori: per veder la maggiore fra tutte, vale a dire che una produzione condotta con criteri opportunistici è, anche dal semplice punto di vista del denaro, quella che dà i più scarsi beneficî.

Il servizio non può costituirsi sull'altruismo; se è così,

non suole essere il migliore. La sentimentalità deprime la praticità.

Non già che le imprese industriali sieno incapaci di distribuire onestamente una quota adeguata della ricchezza che esse creano. Gli è semplicemente che la dissipazione è tanto grande da non restare abbastanza per tutti i partecipanti all'impresa, ancorchè si sogliano vendere i prodotti a prezzi così alti da limitarne il pieno consumo.

Si prendano alcuni esempî. Gli sprechi di energia, per esempio. La valle del Mississippi non ha carbone. Per mezzo ad essa scorrono in potenza molti milioni di cavalli di forza: le acque del Mississippi. Ma se la gente che abita alle sue rive ha bisogno di energia o di calore, essa compera carbone che è stato carreggiato per migliaia di miglia e che di conseguenza si deve vendere come un valore molto più alto dell'energia o del calore. Ovvero, se non si è in grado di comprare questo costoso carbone, si procede al taglio degli alberi, privandosi con questo di uno dei più efficaci mezzi di conservare l'energia d'acqua. Fino a tempi recenti, non si è pensato all'energia che si aveva a portata di mano, la quale, con una spesa quasi per nulla superiore al costo iniziale, avrebbe potuto riscaldare, illuminare, cuocere e lavorare per la popolazione enorme che è destinata a coprire quella valle.

La cura della povertà non è nell'economia personale, ma nel miglioramento della produzione. Le concezioni della parsimonia e dell'economia sono state esagerate. La parola economia è un'espressione della paura. Il grande e tragico fatto della dissipazione si imprime nei cervelli in forza di qualche circostanza imperiosa, per lo più d'ordine estremaente materialistico. Sopravviene una reazione violenta contro le stravaganze; lo spirito s'afferra all'idea dell'economia. Ma con ciò esso ripara soltanto da un magiore ad un minor male; non compie tutto il tragitto dall'errore alla verità.

L'economia è la regola degli intelletti mediocremente vivi. Nessun dubbio che essa non sia migliore dello spreco; nessun dubbio del pari che essa valga meno del giusto consumo. Gli uomini che si vantano della loro economia, la considerano come una virtù. Ma che v'ha di più pietoso di una povera mente angustiata che spende il suo tesoro di giorni e d'anni nell'acchiappare pochi pezzi di metallo? Vi può essere bellezza nel ridurre al minimo le necessità della vita. Noi tutti conosciamo « gente economa », che sembra avareggiare perfino sull'aria del respiro e su quel po' di piacere che essa si permette di trovar nelle cose. Essa si rattrappisce, corpo e spirito. L'economia talvolta è spreco; è spreco dei succhi, del sale dell'esistenza. Giacchè due sono le specie di sprechi: quella del prodigo che butta via le sue sostanze in una vita spensierata, e quella dell'uomo tirato che le fa arrugginire per riluttanza ad usarne. Il rigido praticatore d'economia corre pericolo d'esser classificato fra questi ultimi. Le spese stravaganti sono di solito una reazione contro la soppressione delle spese normali. L'economia è per lo più una reazione contro la stravaganza nello spendere.

Ogni cosa ci fu data per farne uso. Non c'è male di cui soffriamo che non ci sia venuto da un cattivo uso delle cose. Il peggior peccato che noi possiamo commettere contro le cose della nostra quotidiana vita è quello di usarne male. « Usarne male » è l'espressione più larga. Dovremmo dire « sciuparle »; ma lo sciupio è soltanto una fase del cattivo uso. Ogni cattivo uso è sciupio; ogni sciupio è cattivo uso.

È anche possibile che l'abitudine del risparmio si esageri. È cosa equa e desiderabile che ciascuno abbia un margine; è vera dissipatezza il non averne... se questo sta in voi. Ma non bisogna andar troppo oltre. Noi insegnamo ai fanciulli a risparmiare i loro soldi. Ciò ha qualche valore come un correttivo dello spensierato ed egoistico spendere. Ma un valore positivo non l'ha; non conduce il fan-

ciullo sulla via sicura e sana dell'esprimere con coscienza sè stesso e dello spendere con coscienza. Insegnare ad un fanciullo a investire ed usare i proprî soldi val meglio che insegnargli a risparmiare. Molti uomini che faticosamente mettono da parte pochi dollari farebbero meglio ad investire quei dollari: dapprima nei proprî bisogni, e poi in qualche opera utile. Alla fine essi avrebbero qualche cosa di più da risparmiare. I giovani dovrebbero fare investimenti anzichè risparmi. Prima di tutto investire in loro stessi per accrescere il proprio valore creativo; quando poi avranno raggiunto appieno le capacità d'esser utili, allora resterà loro abbastanza tempo per metter da parte, conforme a ben determinati e fermi principî, una porzione maggiore della loro rendita. Voi non risparmiate se impedite a voi stessi di divenire più produttivi. Voi sottraete in realtà qualche cosa dal vostro capitale definitivo; voi riducete il valore degli investimenti che corrisponderebbero alla vostra natura. Il principio dell'uso è l'unica vera guida. L'uso è positivo, attivo, largitore di vita. L'uso è vitalità. L'uso aggiunge al valore di ogni cosa buona.

Il disagio personale può essere prevenuto senza che si cambino le condizioni generali. Aumenti di salarî, aumenti di prezzi, aumenti di redditi, oltre le specie di aumenti designati come quelli che possono portare più denaro ora qua ed ora là, sono soltanto tentativi di una classe o dell'altra per mettersi in salvo dall'incendio, senza darsi pensiero di tutti gli altri che rimangono. C'è la stolta fiducia che quando si sia conquistato il denaro, si può pure in qualche modo sfidare la tempesta. Anche gli operai credono che, se loro riesce di farsi aumentare i salarî, possono sfidare la tempesta. E il capitale crede anch'esso che, ottenuti maggiori redditi, può sfidare la tempesta. C'è una patetica fede in ciò che può fare il denaro. Il denaro è di molta utilità in tempi normali, ma non ha in sè alcun maggior valore di quello che la gente possa mettervi con la produzione, e da ciò avviene che esso si presti a essere usato

male. Può essere con tanta superstizione adorato come sostituto della richezza reale, da distruggere del tutto la distinzione dei valori.

Si mantiene tenacemente il concetto che esista un conflitto essenziale tra industria ed agricoltura. Ma un tale conflitto non esiste. È cosa senza senso il dire che, perchè le città sono sovraffollate, ognuno dovrebbe tornare alle campagne. Se così avvenisse, il coltivar la campagna declinerebbe ben presto in quanto a occupazione che possa soddisfare. Altrettanto irragionevole è naturalmente che tutti vogliano correre alle città manifatturiere. Se le campagne fossero deserte, che vantaggio ne avrebbero i manifatturieri? Tra agricoltura e industria manifatturiera può esistere una reciprocità. Il fabbricante può dare all'agricoltore ciò che gli abbisogna per essere un buon agricoltore, e questi, come gli altri produttori di materie prime, può dare al fabbricante ciò che gli abbisoga per essere un buon fabbricante. Allora, con l'aiuto di un intermediario, i trasporti, possiamo noi avere un sistema stabile e sano di ben costrutti servizî. Se viviamo poi in comunità più piccole, dove la tensione del vivere sia meno acuta, e dove i prodotti dei campi e degli orti si possano avere senza interposizione di tanti profittatori, non ci sarà nè tanta povertà nè tanto malcontento.

Fermiamoci sull'argomento del lavoro che subisce la vicenda delle stagioni. Si prenda l'edilizia come esempio della professione soggetta a stagioni. Quale spreco di energia è il consentire che gli operai edili passino l'inverno in letargo, aspettando che torni la stagione propizia al fabbricare! E quale corrispondente spreco di abilità è il costringere esperti artigiani, entrati nelle fattorie per sfuggire alle perdite della disoccupazione invernale, a rimanersene nei lavori di campagna anche quando vien la stagione del fabbricare, per paura di non poter riottenere i loro posti alla fattoria il prossimo inverno. Quale disastro è stato questo sistema dell'occupazione fissa per tutto

l'anno! Se l'agricoltore potesse andarsene dall'officina alla sua fattoria nelle stagioni della piantagione, della coltivazione e del raccolto (esse sono soltanto una piccola parte dell'anno, dopo tutto), e se l'operaio edile potesse dopo il suo lavoro invernale esser libero di andare al proprio utile mestiere nella stagione propizia, quanto meglio starebbero, e con quanta minor pena procederebbe il mondo.

Supponete che noi tutti migrassimo in campagna ogni primavera e ogni estate e facessimo perfettamente la vita all'aria libera per tre o quattro mesi. Non sarebbe allora il caso di parlare di periodi di fiacca!

La campagna ha anch'essa le sue stagioni morte. Son quelli i periodi che l'agricoltore potrebbe venire alla fabbrica ed aiutare a produrre le cose che gli abbisognano per il suo podere. La fabbrica da parte sua ha le proprie stagioni morte. Ed ecco il tempo che gli operai potrebbero andare in campagna e aiutare a produrre le derrate. A questo modo sarebbe possibile a chiunque sottrarsi ai periodi d'inerzia e ristabilire la bilancia tra le cose artificiali e le naturali.

Ma non ultimo beneficio sarebbe la più equilibrata visione della vita che si formerebbe in noi. La comunione delle arti non è solo materialmente benefica, ma agisce sulla larghezza dell'intelletto e sulla rettitudine del giudizio. Una gran parte della nostra odierna insofferenza è dovuta al nostro modo di pensare ristretto e pieno di preconcetti. Se il nostro lavoro fosse più diverso, se noi vedessimo la vita in maggior numero d'aspetti, se imparassimo quanto uno dei fattori sia necessario all'altro, noi godremmo di un migliore equilibrio. Ogni uomo si fa migliore se può lavorare un certo tempo a cielo aperto.

La cosa non è affatto impossibile. Ciò che è desiderabile e giusto, non è mai impossibile. Si richiederebbe soltanto un po' di collaborazione: un po' meno di riguardo all'ingorda ambizione e un po' più di riguardo alla vita.

È difficile non dubitare che derivi in gran parte dagli

innaturali modi di vivere il malessere che sentiamo intorno a noi. Uomini che fanno perfettamente la stessa cosa per tutto il corso dell'anno e sono esclusi dalla salute del sole e del senso di spazio della sterminata campagna, si possono difficilmente biasimare se vedono le cose sotto qualche deviazione di luce. E ciò vale ugualmente per il capitalista e per il lavoratore.

Che c'è dunque nella vita da dovere impedire un normale e completo modo di vivere? E che c'è nell'industria d'incompatibile col pensiero che tutti i mestieri attraggano successivamente l'attenzione degli uomini abili ad esercitarli? Sarà obiettato che se le forze dell'industria fossero ritirate ogni estate dalle officine, ciò costituirebbe un rallentamento della produzione. Ma noi dobbiamo guardare la cosa da un punto di vista universale. Dobbiamo considerare l'aumentáta energia della mano d'opera industriale dopo tre o quattro mesi di lavoro in campagna. Dobbiamo anche prendere in considerazione l'effetto che un generale ritorno ai campi produrrebbe sul costo dei viveri.

Noi abbiamo lavorato, come accennai in un precedente capitolo, nel senso di questa combinazione tra fattoria e fabbrica, e per vero con risultati del tutto soddisfacenti, Noi possediamo a Northville, non lontano da Detroit, una piccola fabbrica che costruisce valvole. Piccola fabbrica, ma che fa molto lavoro. La direzione e il macchinario di questo stabilimento sono relativamente semplici, giacchè non vi si eseguisce che una cosa sola. Non abbiamo bisogno di cercarvi personale specialmente abilitato, poichè l'abilità esiste già nelle macchine. La popolazione delle campagne circostanti può lavorare parte del suo tempo in questa fabbrica, e parte alla fattoria, giacchè l'agricoltura con mezzi meccanici non è molto faticosa. La forza motrice della fabbrica è ricavata dall'acqua.

Un altro impianto si sta costruendo su scala alquanto più larga presso Flet Hock, a circa quindici miglia da Detroit. Qui abbiamo costruito una diga di sbarramento sul

fiume. La diga funge anche da ponte per la ferrovia Detroit-Toledo-Ironton, che aveva appunto bisogno di un nuovo ponte; funge inoltre da strada di passaggio per il pubblico. Sono tre servizî in una costruzione sola. Noi intendiamo fabbricare qui il vetro che ci occorre. Lo sbarramento del fiume ci dà quantità d'acqua sufficiente a far arrivare per nave la massima parte delle materie prime che adoperiamo. Esso ci permette altresì di fornirci di energia mediante un impianto idroelettrico. E trovandosi inoltre lo stabilimento di un distretto completamente agreste, non è il caso che vi si verifichi affollamento di popolazione con tutti gli spiacevoli incidenti che ne conseguono. Gli operai riceveranno appezzamenti di terreno o campi da coltivare insieme col lavoro alla fabbrica, e questi saranno sparsi per un territorio di quindici o venti miglia all'intorno, poichè ormai certamente il lavoratore può venire all'officina in automobile. Noi avremo qui dunque la combinazione completa dell'agricoltura e dell'industria e la sicurezza di evitare tutti i mali di un eccesso di concentrazione.

Il credere che un paese industriale debba concentrare le proprie industrie non è, io penso, molto giustificato. Questa è soltanto una fase dello sviluppo industriale. Man mano che noi andiamo imparando di più sul modo di fabbricar le cose e di fornire di identici pezzi di ricambio tutti gli articoli, divien possibile il costruire tutti questi pezzi nelle condizioni migliori. E queste condizioni migliori valgono altrettanto dal punto di vista del personale quanto da quello dell'azienda. Non si potrebbe mettere una grande fabbrica sopra un piccolo fiume. Ma una piccola fabbrica si può mettere sopra un piccolo fiume, e la combinazione di parecchie piccole fabbriche, ognuna delle quali fa un singolo pezzo, finirà col dare maggior vantaggio sulle spese complessive che una grande fabbrica sola. Ci sono eccezioni; come per esempio quando si hanno da fare dei getti. In tali casi, come succede a River Rouge, è necessario combinare la fusione del metallo col getto, e si deb-

bono quindi usare tutte le forze meccaniche disponibili. Ciò richiede grandi investizioni e forte contingente d'operai in un solo sito. Ma tali combinazioni costituiscono l'eccezione meglio che la norma, e non ve ne saranno mai in tanto numero da frapporsi al processo di smontatura della eccessiva concentrazione dell'industria.

L'industria si decentrerà. Non v'è una città sola che, se fosse distrutta, vorrebbe essere rifabbricata com'è: e questa è bene una confessione del reale nostro pensiero intorno al valore delle nostre città. Le città avevano da occupare un posto, da compiere un'opera. Indubbiamente i luoghi di campagna non sarebbero divenuti nemmeno approssimativamente così abitabili, se non fossero state le città. Aggruppandosi in moltitudini, gli uomini hanno appreso qualche segreto. Non ci sarebbero mai pervenuti standosene soli in campagna. Igiene, illuminaznone, organizzazione sociale, tutti questi sono prodotti dell'esperienza fatta dagli uomini nelle città. Però anche tutti i disagi sociali dei quali oggi soffriamo, trassero origine dalle grandi città e in esse si concentrano. Le comunità minori vi appariranno capaci di vivere in armonia con le stagioni, senza toccare gli estremi nè della povertà nè della ricchezza: nessuno di quei violenti flagelli del malcontento e dello spirito di rivolta che affliggono le nostre grandi popolazioni. In una città di un milione d'abitanti c'è qualche cosa d'indomabile e di minaccioso. A trenta miglia di là, felici e lieti villaggi parlano del turbine delle città. Una grande città è realmente un disperato mostro. Tutto ciò che essa adopera le deve esser portato. Arrestate i trasporti e la vita della città si arresta. I suoi organi vitali sono magazzini e depositi. Magazzini e depositi non producono nulla. La città non può nè cibarsi nè vestirsi, nè riscaldarsi, nè costruire le sue case da sè. Le condizioni cittadine di vita e di lavoro sono così artificiali che talvolta l'istinto si ribella alla loro innaturalezza.

Ed infine le spese generali della vita d'affari e della vita privata sono nelle grandi città cresciute in tal modo da divenire insopportabili. Esse mettono un balzello così grave sulla vita che non rimane più il margine necessario per vivere. La gente politica ha trovato facile l'assumer prestiti di denaro, e si son fatti prestiti fino ai limiti estremi. Nell'ultimo decennio si sono avuti aumenti tremendi di spese per amministrare ogni città americana. Gran parte di queste spese se ne vanno negli interessi sul denaro prestato; il denaro è colato sia verso le improduttive masse di mattoni, di pietre o di cemento, sia verso necessità della vita cittadina, acquedotti e canalizzazioni, portate al di là di ogni ragionevole costo. La spesa per la manutenzione di queste opere, per tenere in ordine tante quantità di popolo e di traffico, è ormai superiore a tutti i vantaggi derivanti dal vivere in folla. La città moderna è stata prodiga, è oggi in condizioni fallimentari, e domani cesserà di esistere.

Le disposizioni per ottenere ingenti quantità di energia meccanica a prezzi miti e convenienti — non in una volta sola, ma conforme all'affacciarsi dei bisogni — agiranno meglio che ogni altra cosa per regolare l'equilibrio della vita e l'estirpazione degli sperperi che alimentano la povertà. L'energia non si ricava da una sola fonte. Può darsi che per una comunità il metodo più economico sia il generare l'elettricità con un impianto a vapore, se le miniere di carbone sono vicine. Per un'altra si adatterà meglio l'impianto idroelettrico. Ma certamente la centrale che fornisca energia a buon prezzo dovrebbe tenersi in qualsiasi comunità per altrettanto indispensabile che la ferrovia o l'acquedotto. E non c'è grande fonte d'energia che non potrebbe essere attrezzata e messa all'opera per il bene comune, se non facessero ostacolo le spese inerenti al procurarsi un capitale. Io penso che noi dovremmo rivedere alcuni nostri concetti intorno al capitale.

Un capitale che un'azienda si costituisce per sè stessa, che è impiegato per allargare le risorse dei lavoratori e il loro benessere, che contribuisce a dar lavoro a sempre maggior numero d'uomini, e che al tempo stesso riduce le spese del servizio reso al pubblico, un capitale di questa specie, anche se sia controllato da un uomo solo, non è nulla di minaccioso per l'umanità. È un fondo di riserva sul lavoro, tenuto come un fido e adoperato ogni giorno per il beneficio di tutti. Colui che detiene un capitale siffatto, è difficile che lo consideri come un suo personale guadagno. Nessuno può vedere in tale fondo di riserva una sua proprietà, poichè egli non fu solo a crearlo. Esso è il prodotto collettivo di tutta un'organizzazione. Il pensiero del proprietario può aver suscitato tutta l'energia e avervi impresso la direzione; ma certamente esso non potè effettuare tutto quello che è energia e tutto quello che è direzione in un'azienda. Ogni operaio è stato un collaboratore nella creazione. Nessuna impresa però può essere considerata umanamente soltanto con riferimento all'oggi ed agli elementi individuali in essa impegnati. Essa deve anche aver modo di continuare il suo sviluppo. Le spetta assicurare i migliori salari. Le spetta garantire un'adeguata esistenza a quanti partecipano ad essa, qualunque sia il loro lavoro. Ma con riguardo alla capacità dell'azienda stessa di mantenere quelli che vi lavorano, un fondo di riserva deve rimanere nelle mani di qualcuno. Un industriale veramente onesto tiene le eccedenze dei guadagni come un deposito affidatogli. E in verità non ha alcuna importanza dove questo fondo di riserva sia tenuto e chi ne abbia il controllo; importante è l'uso che se ne fa.

Il capitale che non crei costantemente lavoro nuovo e migliore è più inutile che la rena. Il capitale che non s'adoperi costantemente a migliorare le condizioni del lavoro quotidiano e il compenso di questo lavoro, non adempie alla sua più alta funzione. Lo scopo supremo del capitale non è far denaro, ma fare che il denaro renda maggiori

servizi per il miglioramento della vita. Se nelle nostre imprese industriali non aiutiamo a risolvere il problema sociale, noi manchiamo alla nostra opera precipua. Il nostro dovere di servire non è compiuto.

CAPITOLO XIV

LE ENERGIE MECCANICHE NELL'AGRICOLTURA

Non è generalmente noto che la nostra trattrice, da noi chiamata la « Fordson » (Ford figlio), incominciò ad esser fabbricata circa un anno prima che fosse stabilito, così richiedendo la necessità delle forniture di viveri per gli Alleati durante la guerra. E nemmeno è noto che tutte le prime trattrici da noi prodotte (salvo, s'intende, quelle che ci occorrevano per prove ed esperimenti) andarono direttamente in Inghilterra. Spedimmo in tutto oltremare cinquemila trattrici nel critico periodo del 1917-18, quando più infierivano i sottomarini. Tutte arrivarono sane e salve, e gli ufficiali del Governo Inglese ebbero la bontà di dire che senza il loro aiuto l'Inghilterra avrebbe potuto difficilmente affrontare la sua crisi alimentaria.

Furono queste trattrici, guidate per lo più da donne, quelle che ararono i vecchi latifondi e i campi di « golf », e fecero che l'Inghilterra fosse seminata e coltivata in tutta la sua estensione, senza diminuire le forze combattenti o indebolire quelle che lavoravano nelle fabbriche di munizioni.

La cosa avvenne così. L'amministrazione inglese dei viveri, circa il tempo che noi entrammo in guerra nel 1917, vide che, continuando i sottomarini tedeschi a silurare un convoglio quasi ogni giorno, il già indebolito contingente

delle navi sarebbe divenuto del tutto insufficiente a portare le truppe americane indispensabili per queste truppe e per gli Alleati a portare le truppe americane oltre l'Oceano, a portare le munizioni indispensabili per queste truppe e per gli Alleati, a portare i viveri per le forze in campo, e inoltre a portare alimenti che bastassero per la popolazione civile dell'Inghilterra. Fu allora che essi incominciarono a far migrare dall'Inghilterra le mogli e le famiglie dei soldati coloniali e ad elaborare piani per coltivare cereali in patria. La situazione era molto grave. Non c'erano in tutta l'Inghiltera animali da tiro sufficienti ad arare e a coltivare la terra in modo da ricavarne tante derrate da poter sostituire anche modestamente l'importazione. Le macchine agricole erano poco conosciute, poichè prima della guerra le fattorie inglesi non erano grandi abbastanza per giustificare l'acquisto di pesanti e costose macchine, tanto più che la mano d'opera agricola era abbondante e non cara. Molti stabilimenti britannici eseguivano trattrici, ma erano cose pesanti e per lo più messe in moto dal vapore. E non ve n'erano molte da mettere in circolazione. Nè era facile farne di più, perchè tutte le fabbriche lavoravano alle munizioni, ed anche se lo si fosse tentato, erano macchine troppo colossali e grevi per la media dei campi, senza contare che richiedevano la vigilanza d'ingegneri.

Noi avevamo raccolte parecchie trattrici nella nostra fabbrica di Manchester per farle conoscere. Erano state costruite negli Stati Uniti e soltanto montate in Inghilterra. Il Ministero dell' Agricoltura incaricò la Società Reale d'Agricoltura di provare queste trattrici e di riferirne. E la relazione fu questa:

« Su domanda della Reale Società d'Agricoltura d' Inghilterra, noi abbiamo esaminato due trattrici Ford, qualificate di 25 cavalli di forza, nei lavori di aratura seguenti:

Dapprima arare in croce un maggese di terra pesante, in condizione d'asciutto ; quindi arare un campo di terra più leggera, caduto in preda alle erbacce, e che offriva l'opportunità di provare la vettura tanto sul piano quanto su ripida collina.

Nel primo esperimento fu usato un aratro Oliver a due vomeri, operante ad una media profondità di 5 pollici con una larghezza di 16 pollici di solco ; fu pure adoperato un aratro Cockshutt a tre vomeri, alla stessa profondità e con un solco di 10 pollici. In questo secondo caso, l'aratro da tre vomeri fu anche provato alla profondità di 6 pollici.

In entrambi gli esperimenti, la trattrice compiè il suo lavoro con facilità, e sopra un acro misurato essa impiegò il tempo di un'ora e 30 minuti, consumando galloni $2\,^1/_2$ di paraffina per ogni acro.

Dobbiamo considerare tali risultati molto soddisfacenti.

Gli aratri non erano molto adatti al genere di terreno, e le trattrici, di conseguenza, lavoravano con alquanto svantaggio.

Il peso totale delle macchine interamente equipaggiate, con combustibile ed acqua, risultò al nostro accertamento di quintali $23\,^1/_4$.

La trattrice è leggera per la sua forza, e quindi anche leggera sul terreno ; è di facile maneggio, di breve giro alle voltate, e quindi atta a non lasciare che piccolo margine.

Essa è messa in funzione rapidamente con piccolo quantitativo di petrolio.

Dopo questi esperimenti, ci recammo alle officine dei signori Ford in Trafford Park, Manchester, dove era stata mandata una delle trattrici per esservi montata e ispezionata in tutte le sue parti.

Ne trovammo il disegno ampio e robusto, e l'esecuzione di prima qualità. Le ruote direttrici ci parvero un po' leggere, ma apprendemmo che si conta di fornire in futuro un nuovo modello più forte.

La trattrice è concepita esclusivamente per il lavoro dei campi, e le ruote, provvedute di pale, dovrebbero avere un sistema di protezione per poter viaggiare sulle strade nel passare dall' una all' altra fattoria.

Tenendo presenti questi punti, noi raccomandiamo, nelle attuali circostanze, che sieno fatti passi per la costruzione immediata del maggior numero possibile di queste trattrici ».

La relazione fu firmata dai professori W. E. Dalby e F. S. Courtney, ingegneri; R. N. Greaves, ingegnere agricolo; Robert W. Hobbs e Henry Overmann, agricoltori; Gilbert Greenell, presidente d'onore, e John E. Cross, attendente.

Quasi immediatamente dopo questo rapporto, ricevemmo il seguente dispaccio :

« Non abbiamo ricevuto nulla di definito in quanto imbarco acciaio e macchinario per fabbrica di Cork. Sotto le più favorevoli circostanze, la produzione di Cork tuttavia può prendersi in considerazione per la prossima primavera. Il bisogno di viveri in Inghilterra è imperativo, e grande quantità di trattrici devono essere a disposizione allo scopo di dissodare esistenti terreni erbosi e di ararli per le semine invernali. Sono richiesto da alte autorità di ricorrere all'aiuto del signor Ford. Avreste la compiacenza di mandare Sorensen ed altri con tutti i necessarî disegni, prestandoli al Governo britannico, in modo che i pezzi possano essere eseguiti qui e montati in fabbriche governative sotto la vigilanza di Sorensen? Vi posso assicurare positivamente che questa richiesta è fatta nell' interesse nazionale e che, giungendo a maturarsi, ogni cosa sarà fatta dal Governo per la nazione, senza interessamenti industriali o capitalistici e senza profitti di qualsiasi genere. La questione è urgentissima. Impossibile spedire alcunchè di adeguato dall'America, perchè la trattrici debbono provvedersi a migliaia. La trattrice Ford è considerata il modello migliore e l' unica conveniente. Di conseguenza, il bisogno nazionale dipende interamente dalle vedute del signor Ford. Il mio lavoro mi impedisce di venire in America a presentare la proposta personalmente Urgono apprezzamento favorevole e decisione immediata, perchè ogni giorno è d' importanza vitale. Voi potete essere sicuro di ogni agevolazione della produzione sotto il più stretto e più imparziale controllo del Governo. Ci sarà gradito Sorensen e qualunque altro assistente o consigliere che ci vorrete mandare dall'America. Cablografate riposta, Perry, indirizzo Harding Prodome, Londra.

PRODOME ».

A quanto poi seppi, il telegramma era stato mandato per iniziativa del Governo britannico. Noi cablografammo tosto la nostra completa adesione a prestare i disegni. i dati raccolti nelle nostre esperienze, e tutti gli uomini che fossero necessarî per incamminare la produzione, e già col prossimo piroscafo mandammo Carlo E. Sorensen con tutti i disegni. Il signor Sorensen aveva aperto la fabbrica di Manchester ed era buon conoscitore delle condizioni inglesi. Egli era il direttore della nostra produzione di trattrici in America.

Il signor Sorensen si mise tosto all'opera con gli ufficiali inglesi per la costruzione dei pezzi e il montaggio

delle macchine in Inghilterra. Parecchi dei materiali da noi usati erano specialità e non potevano ottenersi in Inghilterra. Tutte le loro fabbriche attrezzate per lavori di fonderia e per costruzioni di macchine erano sopraffatte di commesse di munizioni. Il Ministero stesso riusciva con estrema difficoltà a ottenere offerte di qualsiasi specie. Frattanto era venuto giugno, con una serie di disastrosi attacchi aerei su Londra. Ci fu una crisi. Qualche cosa doveva esser fatta. E finalmente, dopo un peregrinare avanti e indietro per mezze le fabbriche d'Inghilterra, riuscì ai nostri rappresentanti di ottenere le offerte fissate col Ministero.

Lord Milner esibì queste offerte al signor Sorensen. Nella migliore di esse, il prezzo di ogni trattrice veniva ad essere di circa 1500 dollari, senza garanzia di consegna.

— Questo prezzo è al di là d'ogni ragionevolezza — disse Sorensen. — Le macchine non dovrebbero costare più di 700 dollari l'una.

— Ne potete fare cinquemila a questo prezzo? — domandò Lord Milner.

— Certo — rispose il signor Sorensen.

— E quanto ci metterete a consegnarle?

— Inizieremo la spedizione fra sessanta giorni.

Il contratto fu firmato su due piedi, e tra altre cose, esso prevedeva il pagamento d'un anticipo del 25 per cento sulla somma totale. Il signor Sorensen ci cablografò ciò che aveva concluso e prese il primo piroscafo per tornare in America. Il 25 per cento d'anticipo non fu intanto toccato da noi, finchè non avemmo eseguito tutto il contratto: lo mettemmo alla Banca come una specie di fondo affidatoci.

Le fabbriche di trattrici non erano pronte per intraprendere la produzione. Vi si sarebbe potuta adattare la fabbrica di Highland Park, ma non c'era macchina che non funzionasse giorno e notte per urgente lavoro di guerra. Una sola cosa poteva farsi. Costruimmo un an-

nesso provvisorio alla nostra fabbrica di Dearborn, lo equipaggiammo con un macchinario ordinato telegraficamente e spedito la massima parte coi direttissimi, e in meno di sessanta giorni le prime trattrici erano nel porto di New York, consegnate alle autorità inglesi. Queste ebbero qualche ritardo, per difficoltà di trovare trasporti; ma il 6 dicembre 1917 noi ricevemmo questo cablogramma:

Londra, 5 *dicembre* 1917.

Sorensen
Fordson, F. R. Dearborn

Prime trattrici arrivate ; quando s' imbarcheranno Smith e gli altri ? Cablografate.

PERRY.

L'intera spedizione delle cinquemila trattrici fu compiuta nello spazio di tre mesi; e questa è la ragione per cui le nostre trattrici furono adoperate in Inghilterra molto prima di essere realmente conosciute agli Stati Uniti.

Il progetto della trattrice in realtà aveva preceduto quello dell'automobile. Appena abbandonata la fattoria, i miei primi esperimenti erano stati dedicati alle trattrici, e sarà rammentato che io ero stato per qualche tempo addetto a un'officina di trattrici a vapore: grevi locomobili e motori da trebbiatrici. Ma io non vedevo avvenire per queste grandi macchine. Erano troppo dispendiose per il piccolo possesso, esigevano troppa abilità nel manovratore, ed erano di gran lunga troppo pesanti in proporzione con la loro forza di tiro. E ad ogni modo, il pubblico mostrava maggior interesse per essere scarrozzato che per essere tirato: la vettura senza cavalli esercitava maggior fascino sull'imaginazione. E fu così che io smisi effettivamente di occuparmi della trattrice finchè la produzione delle automobili non fosse avviata. Ma quando l'automobile incominciò a diffondersi nelle fattorie, la trattrice divenne una necessità. Giacchè gli agricoltori erano stati ormai iniziati all'energia meccanica.

L'agricoltura non sente tanto il bisogno di nuovi strumenti quanto di energia per muovere gli strumenti che possiede. Io ho seguito l'aratro per molte tediosissime miglia, e so che pena è questa. So quale spreco di sè faccia una creatura umana nel trascorrere lunghe ore e lunghi giorni dietro una coppia di cavalli che procede faticosamente, mentre nello stesso tempo una trattrice farebbe sei volte lo stesso lavoro! Non è da meravigliarsi se, facendo ogni cosa lentamente ed a mano, la media degli agricoltori non sia stata capace di guadagnarsi che una grama esistenza, mentre i prodotti della campagna non sono mai così abbondanti e così a buon prezzo come dovrebbero essere.

Come nell'automobile, così anche nella trattrice, ci occorreva forza, non peso. Il peso era veramente un'idea fissa dei costruttori di trattrici. Si pensava che un peso poderoso equivalesse a poderosa forza di trazione: che la macchina non potesse trainare se non fosse pesante. E ciò senza affatto por mente che un gatto ha pochissimo peso ed è maestro nel rampicare. Io ho già svolto i miei pensieri sul peso. La sola specie di trattrice a cui io pensassi mettesse conto di lavorare, era una macchina leggera, forte, e tanto semplice da poter essere manovrata da chiunque. E doveva essere anche così poco costosa che chiunque potesse comperarsela.

Con queste vedute precise, noi lavorammo per quasi quindici anni intorno a un progetto e spendemmo qualche milioni di dollari in esperimenti. Battemmo esattamente la stessa via seguita per l'automobile. Ogni parte doveva avere la massima robustezza possibile; pochi dovevano essere i pezzi; e l'insieme doveva prestarsi alla produzione in massa. Ci venne anche l'idea che forse si sarebbe potuta adoperare la stessa macchina dell'automobile, e procedemmo pure a qualche esperimento in proposito. Ma infine ebbimo la persuasione che il desiderato tipo di trattrice e l'automobile non avevano alcuna pratica

comunanza tra loro. Fin da principio era stata nostra intenzione che la trattrice dovesse rappresentare un'impresa indipendente dall'automobile ed avere una propria fabbrica separata. Non ci sono fabbriche così gigantesche da poter eseguire due articoli.

L'automobile è destinata a portare; la trattrice è destinata a tirare, a rampicare. E tale differenza di funzioni determinava una differenza generale nella costruzione. Il problema più arduo era quello di trovare un sistema che assicurasse la dirigibilità contro la greve resistenza del traino. Ma alfine giungemmo a fare una costruzione che sembra rappresentare il miglior risultato possibile sotto tutti i rapporti. Ci fermammo a una macchina a quattro cilindri, da mettersi in moto a benzina, ma da alimentarsi poi col petrolio. Il più leggero peso che ci riuscì di associare con la conveniente forza fu di 1200 chilogrammi. Gli appigli stanno fra i denti delle ruote direttrici, come nelle zampe del gatto.

A complemento delle sue essenziali funzioni di tiro, la trattrice, per rendere i migliori servizî, doveva anche essere adattata a lavorare in posto fisso, per modo che quando non fosse mobilitata sulle strade o sui campi, potesse mediante una semplice cinghia fornire l'energia ad altre macchine. In altre parole, essa doveva essere una solida e versatile dispensatrice di forza. E tale è anche divenuta. Non solo essa ha arato, erpicato, coltivato e mietuto, ma ha anche trebbiato, ha anche messo in moto le macine, le seghe e ogni sorta di torchi, ha sradicato tronchi, ha spazzato neve, si è adattata si può dire a ogni cosa che possa domandarsi a una motrice di media forza, dal tosar pecore allo stampare giornali. È stata cerchiata robustamente per trascinare pesi sulle strade; ha avuto i suoi pattini per la neve e per il ghiaccio, le sue ruote a bordi per correre su rotaie. Quando le officine di Detroit dovettero chiudersi per mancanza di carbone, noi potemmo pub-

blicare il *Dearborn Indipendent* mandando una trattrice all'impianto elettrico della tipografia, facendola stazionare nel viale, collegandola con una cinghia al quarto piano e movendo le rotative con la sua forza. Finora avemmo notizia di 95 specie di lavori diversi in cui la trattrice fu adoperata, e probabilmente non conosciamo che una parte della sua attività.

Il meccanismo della trattrice è anche più semplice di quello dell'automobile, e si fabbrica esattamente allo stesso modo. Fino a quest'anno, la produzione era stata tenuta indietro dalla mancanza di una fabbrica adatta. Le prime trattrici erano state costruite nella fabbrica di Dearborn, che ci serve ora come stazione sperimentale. Questa non era abbastanza vasta per introdurvi le economie della produzione su larga scala, nè poteva essere molto ingrandita, poichè nostro progetto era costruire le trattrici nello stabilimento di River Rouge, e questo, fino all'anno che corre, non si trovava in piena attività.

Ora cotesto impianto industriale è completo, e vi si costruiscono le trattrici. Il lavoro si svolge esattamente come quello delle automobili. Ogni pezzo rappresenta il còmpito particolare di un riparto e, quando è finito, raggiunge la catena di convogliamento, che lo porta al montaggio iniziale ad esso spettante, e quindi anche al montaggio finale. Ogni cosa si muove, ed è escluso il lavoro che richieda particolari abilità. La capacità dell'attuale fabbrica è di un milione di trattrici all'anno. È questo il numero che speriamo di fare: giacchè il mondo abbisogna più che mai di generatrici d'energia non dispendiose e utili alla generalità, ed ora esso s'intende abbastanza di macchinari per far domanda di queste generatrici.

Le prime trattrici, come ho detto, andarono in Inghiltera. Furono offerte negli Stati Uniti la prima volta nel 1918 al prezzo di 750 dollari. Il prossimo anno, l'aumento dei costi fece portare il prezzo a 885 dollari; ma a metà

dell'annata fu possibile ristabilire il pristino prezzo di 750. Nel 1920 dovemmo salire di nuovo a 790; ma l'anno seguente eravamo già abbastanza agguerriti nella produzione per iniziare i ribassi. Il prezzo discese a 625 dollari, finchè nel 1922, entrata in funzione la fabbrica di River Rouge, potemmo ridurlo fino a 395. Tutto ciò dimostra come il perfezionarsi nella produzione scientifica possa modificare un prezzo. E allo stesso modo che io non ho un'idea precisa del massimo buon mercato al quale potrà essere portata l'automobile Ford, io non so nemmeno a quale convenientissimo prezzo giungerà la nostra trattrice.

Che essa sia a buon mercato, è importante. Altrimenti l'energia non sarà largita a tutte le fattorie. E queste hanno tutto bisogno d'energia. Fra pochi anni una fattoria che dipenda in tutto dagli animali da tiro e dalla mano dell'uomo sarà un oggetto di curiosità come una fabbrica messa in moto dalle pale d'un molino. L'agricoltore, o deve adottare l'energia meccanica, o ritirarsi dagli affari. Durante la guerra il Governo fece una prova con una trattrice Fordson per fare un raffronto tra il costo del suo lavoro e quello del lavoro fatto dai cavalli. Le cifre riferentesi alla trattrice furono calcolate sopra un prezzo alto, più il nolo di trasporto. La quota di deprezzamento e di riparazioni fu pure tenuta ad alto livello. Ma anche se questi calcoli corrispondessero, i prezzi oggi si sono ridotti della metà, e della metà sarebbero quindi ridotte anche le poste per deprezzamento e riparazioni. Queste sono le cifre:

Prezzo della Fordson 880 dollari ; capacità totale di lavoro 4.800 ore a $^4/_5$ d' acro per ora, 3840 acri.

3840 acri a 880 dollari ; deprezzamento per acro	0.221
Riparazioni su 3840 acri, 100 dollari ; per acro	0.026
Spesa combustibile, petrolio a 19 cent., 2 galloni per acro	0.38
$^3/_4$ di gallone olio ; per acro	0.075
Conduttore, dollari 2 al giorno, 8 acri ; per acro . . .	0.25
Costo dell' aratura con una Fordson, per acro	0.95

Prezzo di otto cavalli, dollari 1200 ; capacità totale di lavoro 5000 ore a 4/5 d'acro per ora ; 4000 acri.

4000 acri a 1200 dollari ; deprezzamento dei cavalli, per acro	0.30
Foraggio per cavallo 40 cent. (100 giorni di lavoro), per acro	0.40
Foraggio per cavallo 10 cent. (265 giorni di riposo), per acro	0.265
Due guidatori, due aratri a 2 dollari il giorno, per acro	0.50
Costo dell'aratura con cavalli, per acro	1.46

Coi costi attuali, un acro corrisponderebbe a circa 40 centesimi, e su questi soltanto 2 cent. rappresenterebbero deprezzamento e riparazioni. Ma con ciò non è tenuto conto del fattore tempo. L' aratura è fatta circa in un quarto del tempo, e non esige altra fatica fisica che quella di guidare la trattrice. L' aratura è divenuta una semplice avanzata meccanica attraverso un campo.

L'agricoltura di vecchio stile va rapidamente sbiadendosi in pittoresca memoria. Ciò non vuol dire che il lavoro umano scomparisca dalla fattoria. Il lavoro non può mai scomparire dove c'è produzione.

L'energia meccanica nell'agricoltura vuol dir questo: lo sfacchinamento sta per scomparire dalla fattoria. L'energia meccanica nell'agricoltura toglie semplicemente il pondo dalla carne e dal sangue e ne grava l'acciaio. Noi siamo nei primi anni dell'agricoltura meccanica. L'automobile ha apportato una rivoluzione nella vita rustica moderna, non perchè era un veicolo, ma perchè aveva una forza. La coltivazione del suolo dovrebbe esere qualche cosa di più che un'occupazione agreste. Dovrebbe essere l'industria della produzione di viveri. E quando essa diverrà un'industria, l'attuale lavoro agricolo in una fattoria di media grandezza potrà farsi in ventiquattro giorni all'anno. Gli altri giorni possono essere dedicati ad altri generi d'industrie. L'agricoltura è un'occupazione troppo limitata a stagioni per impegnarvi tutto il tempo di un uomo.

Diventa industria dei viveri, l'agricoltura potrà giustificarsi industrialmente se produrrà cibo in quantità bastevole e lo distribuirà in condizioni tali da render possibile

a ogni famiglia di procacciarsi un vitto ragionevole. Non ci potrebbe essere un monopolio dei viveri, se noi producessimo di questi in quantità così abbondanti da rendere impossibili la manipolazione e la speculazione. L'agricoltore che limita i suoi impianti favorisce il giuoco degli speculatori.

E un giorno, forse, noi potremo essere testimoni della rinascenza dei piccoli molini. Fu una brutta giornata quando il molino del villaggio scomparve. L'agricoltura cooperativa assumerà forme evolutive tali che noi vedremo asociazioni di produttori rurali coi loro propri macelli, dove i loro maiali saranno tramutati in lardo e prosciutti, e coi loro molini, in cui il grano di lor produzione sarà tramutato in generi del mercato.

Perchè un manzo allevato nel Teas debba essere portato a Chicago e poi messo in commercio a Boston, è una domanda che non potrà aver risposta fino a tanto che tutti i manzi del fabbisogno cittadino potrebbero essere allevati nelle vicinanze di Boston. La centralizzazione delle industrie produttrici di cibarie, comportando spese enormi di trasporto e di organizzazione, è troppo uno scialo per continuare a lungo in una comunità evoluta.

Noi vedremo nei prossimi vent'anni un'evoluzione nell'agricoltura non meno grande di quella che negli ultimi vent'anni abbiamo veduta nelle industrie manifatturiere.

CAPITOLO XV

PERCHÈ LA CARITÀ?

Perchè ci dovrebbe essere la necessità di far l'elemosina in una comunità incivilita? Non è già che io faccia obiezioni allo spirito caritatevole. È divieto del cielo che noi possiamo sentirci freddi verso il prossimo nel bisogno. L'umana simpatia è troppo bella perchè possa sostituirsi con atteggiamenti gelidi e calcolatori. Si possono enumerare ben poche conquiste dell'uomo che non avessero la umana simpatia dietro a loro. Venire in aiuto alle moltitudini è la ragione d'ogni intrapresa di qualche entità.

Il guaio si è che noi abbiamo usato questo motivo nobile e grande a troppo piccoli fini. Se l'umana simpatia ci spinge a nutrire gli affamati, perchè non dovrebbe infonderci il più vasto desiderio di rendere impossibile la fame in mezzo a noi? Se noi ci sentiamo sufficente simpatia verso il prossimo per aiutarlo ad uscire dalle sue peripezie dolorose, certamente tale simpatia dovrebbe essere tanto grande da escludere le peripezie stesse.

È facile il donare; più difficile è rendere non necessarî i doni. Per far questo, noi dobbiamo guardare, di là dall'individuo, alle cause della sua miseria: non esitando, senza dubbio, a sollevarlo nelle occorrenze immediate, ma non contentandoci di meri aiuti temporanei. La difficoltà sembra essere nel riuscir a vedere addentro alle cause. Maggior numero di gente può esser mossa a dare aiuto a una

povera famiglia di quella che si possa muovere a dare l'attività del suo spirito per la rimozione della povertà in generale.

Io non posso soffrire la carità professionale nè alcuna specie di umanitarismo mercantilizzato. Nel momento che l'umana assistenza è sistemata, organizzata, commercializzata e camuffata in professione, il cuore che c'è in essa si estingue, ed essa diviene una piccola cosa inutile.

La reale umana assistenza non è mai catalogata con tessere e divulgata con stamburamenti. Ci sono molto più orfani allevati nelle case private dall'amore del prossimo che non negli orfanotrofi speciali. Ci sono molti più vecchi soccorsi da amici che non ne possiate trovare negli ospizî. Ciò vuol dire che la società umana su basi umane viene emergendo da sè. È una grave questione fino a qual punto noi dovremmo appoggiare la commercializzazione del naturale istinto della carità.

La carità professionale non è solo ghiacciata, ma offende più che non aiuti. Essa degrada chi la riceve e deprime il rispetto che egli ha di sè stesso. Suo stretto parente è l'idealismo sentimentale. Non molti anni addietro si propagò l'idea che l'assistenza fosse qualche cosa che noi per diritto ci dovessimo attendere. Un numero indicibile di persone divennero i beneficati di benintenzionati « servizi sociali ». Interi strati della nostra popolazione furono cacciati in uno stato di smarrimento infantile, aspettante tutto dagli altri. Si sviluppò una professione regolare del « far qualche cosa per il popolo », che procurò uno sbocco a molte lodevoli velleità di servizi, ma che non contribuì affatto a suscitare nel popolo la fiducia in sè stesso, e molto meno valse a correggere le condizioni dalle quali scaturiva l'asserito bisogno di quei servizi.

Peggio che questo incoraggiamento alla dipendenza infantile, sostituito al tirocinio del confidare in sè stessi e del bastare a sè stessi, era la creazione d'un sentimento astioso, che quasi sempre s'insinua in chi riceve la carità.

La gente spesso si lamenta della « ingratitudine » dei suoi beneficati. Nulla è più naturale che questa. Primieramente, ben poco della cosidetta carità è carità vera, offerta col cuore pieno d'interesse e di simpatia. In secondo luogo, non c'è chi si trovi bene in una posizione che lo costringe ad accettare elemosine.

Siffatte « opere sociali » creano relazioni tese: chi riceve il dono si sente diminuito nell'accettarlo, e convien domandarsi se non dovrebbe sentirsi diminuito anche chi dà. La beneficenza non ha mai condotto a un assestamento delle situazioni. Il sistema della carità che non aspiri a rendersi non necessaria, non è di alcun servizio. È semplicemente un'occupazione che ha il suo fine in sè stessa, e una posta aggiunta sul registro delle improduttività

La carità diviene non necessaria quando coloro che sembrano inetti a guadagnarsi la vita sono tolti dalla classe improduttiva e introdotti in quella che produce. Ho mostrato in un precedente capitolo come esprimenti fatti nelle officine nostre abbiano dato la dimostrazione che in un'industria sufficientemente suddivisa vi sono posti da potersi affidare a mutilati, a zoppi, a ciechi. L'industria scientifica non è di necessità un mostro che divori tutti quanti gli si avvicinano. Se è tale, vuol dire che non adempie al suo ufficio nella vita. Nell'industria, come fuori di essa, ci devono esser lavori che esigono tutte le forze d'un uomo robusto; ci sono anche altri lavori, e molti, che richiedono più abilità di quella che avesse qualunque artigiano del Medio Evo. La minuta suddivisione del lavoro industriale permette sempre all'uomo forte e all'uomo abile di trovarvi da usare la sua forza o la sua abilità. Nella vecchia industria manuale, un uomo abile spendeva gran parte del suo tempo in lavori che non richiedevano abilità alcuna. E questa era una dissipazione. Ma dacchè in quei giorni, ogni opera intrapresa esigeva che lavori grossi e lavori d'abilità fossero eseguiti dallo stesso uomo, c'erano ben poche possibilità aperte, tanto per colui che era troppo

stupida per divenir abile mai, quanto per colui che non aveva avuto modo d'imparare un mestiere.

Nessun meccanico che lavori con le sue sole mani può guadagnarsi più di una misera esistenza. Egli non può crearsi un risparmio. È ormai accettato che un meccanico, giunto alla tarda età, debba essere mantenuto dai suoi figli, o se non ne ha, diventi un carico del suo Comune. Tutto ciò non è affatto necessario. La suddivisione dell'industria dischiude posti che possono essere occupati praticamente da chiunque. Ci sono nell'industria suddivisa più posti da potersi affidare ai ciechi che non vi sieno ciechi per prenderli. Ci sono più posti accessibili a storpi che non vi sieno storpi. E in ciascuno di questi posti, l'uomo che la corta vista del prossimo assegnerebbe alla carità, può guadagnarsi una vita adeguata quanto l'uomo più destro e più vigoroso È un altro sciupio, e spaventevole, il mettere un cieco a intrecciare canestri. E sciupio ancora, l'adoperare gli ergastolani nelle cave di pietra, o a tirar canapi, o in altri lavori vili ed inutili.

Un carcere ben diretto non solo dovrebbe bastare a sè stesso, ma dare anche al prigioniero la possibilità di mantenere la sua famiglia, e se questa non c'è, gli dovrebbe permettere di formarsi un peculio, tanto da poter iniziar qualche cosa quando esca di prigione. Io non mi faccio avvocato dei lavori forzati o del condurre gli uomini in colonie dove in realtà facciano vita da schiavi. Simili cose son detestabili solo a dirsi. Noi abbiamo in generale esagerato molto in questa faccenda delle prigioni, e abbiamo preso la questione per la coda e non bene. Ma finchè abbiamo prigioni, esse possono essere inserite nel sistema generale della produzione, in modo tanto perfetto che ogni prigione abbia a divenire un'unità produttiva che lavori a sollievo del pubblico e a beneficio dei prigionieri stessi. Io so che vi sono leggi — stolide leggi fatte da uomini che non pensano — le quali restringono l'attività industriale delle prigioni. Queste leggi furono adottate in massima

parte a titolo di pretesa « protezione del lavoro ». Ma non a beneficio degli operai. Accrescere gli aggravi della comunità non è beneficio per alcuno che vi appartenga. Se il concetto del servizio da prestare è tenuto in mente, c'è sempre in qualsiasi comunità più lavoro da fare che uomini i quali possano farlo.

L'industria organizzata a servizio sociale elimina la necessità della filantropia. La filantropia, per quanto nobile possa essere, non giova alla confidenza in noi stessi. Noi dobbiamo avere confidenza in noi stessi.

Una comunità sta meglio quando è malcontenta che non quando è soddisfatta di ciò che ha. Non intendo riferirmi a quella tal sorta di piccolo, quotidiano, bisbetico, assillante malcontento; ma ad un malcontento largo, coraggioso, in cui sia la persuasione che ogni cosa si possa in fine far molto meglio. L'industria organizzata per servire — e servire deve il direttore come l'operaio — può pagare salari abbastanza alti per permettere ad ogni famiglia di confidare in sè stessa e di mantenere sè stessa. Una filantropia che spenda il suo tempo e il suo danaro ad aiutare il mondo a procedere per conto suo, val molto meglio di quella che si limita ad elargire, e con ciò incoraggia l'infingardaggine. Produttiva dev'essere la filantropia, come ogni cosa; e credo che possa essere tale. Ho fatto esperienze personali sopra una scuola di mestiere ed un ospedale per accertarmi se tali istituzioni, che generalmente si stimano benefiche, non possano reggersi con le proprie forze. Ho trovato che possono.

Non è certo nella mie simpatie la scuola professionale qual'è comunemente organizzata: i ragazzi vi ricevono soltanto un'infarinatura di cognizioni, e non imparano quale uso debbano farne. La scuola professionale non dovrebbe rappresentare un incrocio tra istituto tecnico e scuola; dovrebbe essere un mezzo per insegnare ai ragazzi a rendersi produttivi. Se essi sono occupati in lavori senza scopo — in fare oggetti che poi vengono gettati via — essi non

possono prendervi interesse, nè acquistare le cognizioni alle quali hanno diritto. E durante il periodo scolastico il ragazzo non è produttivo; le scuole, — ove non sia sotto forma di carità — non fanno nulla per il mantenimento del ragazzo. Molti ragazzi hanno però bisogno d'aiutarsi; essi sono costretti a prendere qualunque lavoro che venga loro a portata di mano. Non hanno possibilità di cercare e di scegliere.

Quando il ragazzo entra così impreparato nella vita, egli non fa che accrescere la già grande scarsità di abili forze lavoratrici. L'industria moderna esige un grado di abilità e di destrezza che non può esser fornito nè da scuole lasciate troppo presto nè da scuole continuate troppo a lungo. È vero che, per tener desto l'interesse del ragazzo e per formarne l'abilità manuale, in molte scuole più progredite si sono introdotti riparti di esercizi pratici; ma anche questi sono nulla più che ben conosciuti espedienti, poichè eccitano bensì, ma non soddisfano, i normali istinti creativi del giovinetto.

Per affrontare queste condizioni, per soddisfare insieme alla necessità d'educazione del ragazzo e iniziare il suo tirocinio industriale su principiî costruttivi, fu fondata nel 1916 la Scuola professionale Henry Ford. Non vogliamo adoperare la parola filantropia a proposito di questa iniziativa. Essa sorse dal desiderio di aiutare i ragazzi che le circostanze obbligano a lasciar troppo presto le scuole. Questo desiderio di venir loro in aiuto coincideva egregiamente con la necessità di provvedere bene addestrati lavoratori di strumenti nelle officine. Fin da principio ci eravamo attenuti a tre regole capitali: la prima, che il ragazzo era da tenersi come un ragazzo e non da cambiarsi in operaio precoce; la seconda, che la preparazione accademica doveva procedere di pari passo con l'istruzione industriale; la terza, che al ragazzo doveva esser dato un senso d'orgoglio e di responsabilità nel suo lavoro, esercitandolo in prodotti che effettivamente ve-

nivano usati. Egli non lavora dunque che ad oggetti di riconosciuto valore industriale. La scuola è organizzata come una scuola privata, ed è aperta a ragazzi fra i dodici e i diciotto anni. Sua base sono gli stipendi: ogni ragazzo, quando vi entra, riceve uno stipendio annuale di 400 dollari. Questo è aumentato gradatamente fino ad un massimo di 600 dollari, se le prestazioni del ragazzo sono soddisfacenti.

Del lavoro nella classe e nell'officina è tenuto registro ed anche della diligenza che il ragazzo dimostra e qua e là. Sono le note di diligenza quelle che contano per gli aumenti successivi del suo stipendio scolastico. In aggiunta a tale stipendio, a ogni ragazzo si assegna un piccolo importo mensile depositato per lui a titolo di risparmio. Questo fondo di riserva deve rimanere alla banca fino a tanto che il ragazzo rimane alla scuola, tranne il caso che dalle autorità gli si dia il permesso di usarne per circostanze speciali.

Ad uno ad uno i problemi del reggimento della scuola sono stati risolti, e si sono scoperte migliori vie per raggiungere gli obiettivi. Da principio s'era adottato di tenere il ragazzo in classe per un terzo della sua giornata di lavoro, e per due terzi nell'officina. Questo orario giornaliero si mostrò tuttavia poco propizio al progresso, ed ora il tirocinio del ragazzo è diviso in settimane: una settimana nella classe e due settimane all'officina. Le classi non sono mai inoperose, proichè i varî gruppi d'allievi vi fanno le loro settimane a turno.

Il corpo insegnante è composto dei migliori istruttori, e il libro di testo è la fabbrica Ford. Essa offre per la istruzione pratica maggiori risorse che la maggior parte delle Università. Le aritmetiche vi sono svolte sotto forma di concreti problemi d'officina. La mente del ragazzo non è più torturata col misterioso A che può vogare due miglia mentre B ne voga quattro. A lui sono mostrati gli attuali provedimenti e le attuali condizioni, e gli si insegna

a osservarli. Le città non sono più macchie bianche sulla carta, e i continenti non sono soltanto pagine di un libro. A lui sono mostrati gli imbarchi dall'officina per Singapore, gli arrivi di materiale all'officina dall'Africa e dall'America meridionale, e il mondo diviene per lui un pianeta abitato anzichè un globo colorato sulla tavola del maestro. Quanto a fisica e a chimica, il nostro impianto industriale provvede un lavoratorio dove la teoria diventa pratica e la lezione diventa attiva esperienza. Si supponga che sia insegnata l'azione di una pompa. Il maestro spiega le varie parti di essa e le loro funzioni, riponde alle domande, e poi tutti se ne vanno alle sale delle macchine, per vedere una pompa di grandi proporzioni. La scuola ha una completa officina meccanica, equipaggiata splendidamente. I ragazzi lavorano ora ad una macchina, ora ad un'altra. Lavorano soltanto pezzi di nostre macchine o articoli necessarî alla Compagnia; ma le nostre necessità sono così svariate che il loro elenco comprende quasi ogni lavoro possibile. Ispezionato il lavoro, esso è acquistato dalla Ford Motor Company; e quello, naturalmente, che si rigetta, va a conto perdite della scuola.

I ragazzi che hanno raggiunto maggiori progressi fanno i lavori più minuti e più delicati; e ogni operazione è eseguita da loro con chiara intelligenza degli scopi e dei principî che essa involge. Essi riparano le loro macchine; imparano a salvaguardarsi nelle sale piene di macchinarî; studiano l'elaborazione di modelli; e insieme coi loro istruttori, in aule pulite e bene illuminate, si costituiscono le fondamenta per fortunate carriere.

Quando essi sono licenziati dalla scuola, trovano sempre posti adatti nelle officine, con buoni salarî. Del benessere sociale e morale dei ragazzi si ha cura incessantemente. La vigilanza non ha forme d'autorità, bensì di cordiale interessamento. Di ogni ragazzo si conoscono le condizioni domestiche, e si osservano le tendenze. E nessun tentativo è fatto di raffazzonargli il carattere, di alterarne

la pasta. Il giorno che due ragazzi vennero alle mani, non si tenne loro una lezione sull'obbrobriosità delle zuffe. Essi furono consigliati a regolare le loro differenze in una maniera più ragionevole; ma se, da ragazzi, ci tenevano a una regolazione nel modo più primitivo, si sarebbero dati loro dei guanti e li si sarebbe lasciati sbrigar la faccenda in un angolo dell'officina. La sola condizione che si pose loro, fu quella che tutto dovesse esser finito lì, e che non dovessero farsi cogliere ad azzuffarsi fuori dall'officina. Il risultato fu un breve scontro, e... il ritorno dell'amicizia.

Sono trattati, dicevo, da ragazzi; i migliori istinti della loro età sono incoraggiati; e quando li si vede nelle officine o nelle aule scolastiche, non può sfuggire la luce di nascente maestria che brilla nei loro occhi. Essi hanno il senso di una vocazione ». Sentono di far qualche cosa che ha qualche valore. Imparano con facilità e con zelo, poichè imparano le cose che ogni ragazzo attivo ha bisogno d'imparare e sulle quali ha sempre da fare l'uno a l'altra domanda a cui i suoi di casa non sanno rispondere.

Inaugurata con sei ragazzi, la scuola ora ne ha duecento, ed è così padrona del suo sistema da potersi allargare anche a settecento. Essa incominciò con un disavanzo; ma poichè una delle mie idee fondamentali è quella che ogni cosa in cui ci sia intrinseco valore debba esser resa capace di mantenersi da sè, la sua organizzazione fu fatta in modo che essa ora provvede alla propria esistenza.

Siamo riusciti a fare che i ragazzi conservino tutte le prerogative della loro età giovanile. Essi imparano bensì a divenire operai, ma non dimenticano d'essere ragazzi. E questo è importantissimo. Essi guadagnano da 19 a 35 centesimi all'ora: più di quello che potrebbero guadagnare se facessero lavoro d'apprendisti nelle officine. Possono meglio aiutare le loro famiglie stando alla scuola che andando a lavorare. Quando escono di là, hanno una buona educazione generale, i principii dell'educazione tecnica, e quell'abilitazione ad operai che permetterà loro di guada-

gnarsi tanto da poter liberamente proseguire la loro istruzione, se lo desiderano. Se non ne sentono il bisogno hanno però almeno la perizia professionale che impone le alte paghe dovunque. Essi non sono obbligati ad entrare nelle nostre fabbriche: i più lo fanno, poichè non vedono dove potrebbero trovare miglior lavoro che da noi: infatti noi vogliamo che tutti i nostri lavori sieno buoni per gli uomino che li assumono. Ma i giovani non sono vincolati affatto. Essi si son guadagnati la loro istruzione, e non hanno obblighi con nessuno. La scuola si paga da sè.

L'ospedale Ford è condotto suppergiù con concetti simili; ma causa l'interruzione della guerra — quando esso fu dato al Governo, e divenne l'Ospedale Militare N. 59 con 1500 letti — esso non si è sviluppato al punto da dare risultati assolutamente definitivi. Questo ospedale non fu una mia iniziativa. Esso fu creato nel 1914 come Ospedale Generale di Detroit, e doveva sorgere per sottoscrizione pubblica. Io sottoscrissi come gli altri, e la costruzione incominciò. Ben prima che si arrivasse a finirne qualche fabbricato, i fondi furono esauriti, e mi si sollecitò a sottoscrivere per un altro importo. Io rifiutai, giacchè stimavo che gli amministratori avrebbero dovuto sapere quali sarebbero state le spese della costruzione prima d'iniziarla. E quella sorta d'incominciamento non ispirava molta fiducia sul modo in cui si sarebbe amministrata la cosa quando fosse compiuta. Tuttavia offersi di assumere per mio conto l'intero ospedale restituendo tutti gli importi già sottoscritti. Questo fu fatto, e noi continuammo il lavoro finchè il 1° agosto 1918 tutta l'istituzione fu requisita dal Governo. Essa ci fu resa nell'ottobre del 1919, e il 10 novembre di quell'anno vi fu accolto il primo paziente privato.

L'ospedale sorge sul West Grand Boulevard a Detroit, e la proprietà comprende venti acri, così che lo spazio non verrà certo a mancare per allargarlo. Noi abbiamo infatti l'intenzione di allargarlo, tosto che il bisogno lo giustifichi. Il disegno originario dell'ospedale è

stato quasi completamente abbandonato, e noi abbiamo cercato di erigere un istituto di tipo nuovo, tanto nell'impianto quanto nella gestione. C'è abbodanza d'ospedali per i ricchi, e ce n'è anche per i poveri. Non ce n'è invece per quelli che sono in grado di pagare soltanto una retta moderata, e desiderano tuttavia pagarla per sottrarsi al disagio di sentirsi curati per carità. E' stato dato per provato che un ospedale non possa insieme servire e provvedere a sè stesso: che esso debba essere un'istituzione tenuta in attività mediante contributi privati o passare nella categoria dei sanatori amministrati per ricavarne guadagno. Il nostro ospedale è destinato a reggersi da sè: a prestare il massimo servizio con la minima spesa e senza il più lieve colore di carità.

Nei nuovi edifici da noi creati non ci sono camerate. Tutte le stanze sono private, e ciascuno ha annesso il suo bagno. Identiche nelle dimensioni, negli arredi e nei mobili, le stanze sono divise in gruppi da ventiquattro. Non c'è da scegliere una stanza o l'altra. È stabilito che nell'ospedale non vi siano differenze di alcuna specie. Ogni paziente vive sullo stesso piede di tutti gli altri.

Non è affatto certo se gli ospedali, quali ora ci sono, esistano per i degenti o per i medici. Io non sono immemore del largo tributo di tempo che un medico capace o un chirurgo dedica all'umanità; ma tuttavia non si è riusciti a convincermi che le competenze del chirurgo debbano essere regolate secondo la ricchezza del paziente, mentre sono viceversa ben convinto che la cosidetta «etichetta professionale» sia un malanno per l'umanità e per lo sviluppo della medicina. Le diagnosi non sono proprio molto sviluppate. Io non ci terrei affatto ad essere uno dei proprietari d'un ospedale dove non si fosse presa ogni garanzia per assicurarsi che i malati fossero curati per quello che è il loro male, anzichè per quello che un medico ha deciso sia il loro male. L'etichetta professionale rende molto difficile che una diagnosi errata sia corretta. Il medico

chiamato a consulto, ove non sia un uomo di grande tatto, non cambierà una diagnosi o un trattamento se il medico curante non sia del tutto d'accordo; e se avviene che un cambiamento si faccia, di solito non lo si fa sapere al paziente. Sembra esserci l'opinione che il paziente, massime se all'ospedale, sia divenuto la proprietà del suo medico. Un professionista coscienzioso non sfrutta il malato. Uno che non sia coscienzioso, lo fa. Molti medici sembrano annettere al mantenimento della loro diagnosi tanta importanza quanta al guarire il paziente.

Una delle aspirazioni del nostro ospedale è stata quella di tagliar corto a tutte queste pratiche e di collocare al primo posto l'interesse del paziente. Perciò esso è quello che da noi si dice un ospedale «chiuso». Tutti i medici e tutte le infermiere sono impiegati ad anno, e non possono avere clientela fuori dell'ospedale. Compresi gli interi, vi sono ventuno tra medici e chirurghi. Tutti uomini scelti con molta cura e pagati con emolumenti che per lo meno pareggiano quanto essi guadagnerebbero in una fortunata carriera privata. Nessuno di loro ha un interesse personale qualsiasi per l'uno o per l'altro malato, e un malato non può essere visitato da medici esterni. Noi riconosciamo ben volentieri il posto e l'uso del medico di famiglia. Noi non cerchiamo di soppiantarlo. Prendiamo il caso nel punto che egli lo ha lasciato, e gli rendiamo il paziente tosto che è possibile. Il nostro sistema non ci rende desiderabile il tenere i pazienti più a lungo dello stretto bisogno: questa specie d'affari non fanno per noi. E noi vogliamo ben dividere col medico di famiglia la conoscenza del caso; ma finchè il malato è all'ospedale, tutta intera la responsabilità è assunta da noi. L'ospedale è «chiuso» all'attività dei medici esterni; ma non è chiuso alla nostra cooperazione con qualunque medico di famiglia che la desideri.

L'ammissione di un paziente è interessante. Giunto appena all'ospedale, egli è esaminato dapprima dal me-

dico anziano e quindi vien sottoposto all'esame di due, di tre, di quattro medici, e di più ancora ove sembri necessario. Tutto ciò avviene senza prendere in considerazione il male specifico per cui il paziente ci fu avviato, giacchè, come veniamo a poco a poco imparando, le condizioni fisiche generali hanno più importanza che l'affezione in sè stessa. Ciascun medico fa un esame completo, ed invia il suo reperto in iscritto al medico in capo, esclusa qualsiasi consultazione fra i medici esaminatori. Almeno tre diagnosi assolutamente complete ed indipendenti (e qualche volta anche sei o sette) si trovano così sotto gli occhi del direttore dell'ospedale. Esse costituiscono una registrazione completa del caso. Tali precauzioni valgono ad assicurare, nei limiti delle attuali cognizioni nostre, una diagnosi corretta.

I letti oggi disponibili sono circa seicento. Ogni paziente paga a norma di una tariffa fissa, che comprende stanza, vitto, trattamento medico e chirurgico e assistenza. Non ci sono spese soprannumerarie. E nemmeno infermiere private. Se un caso richiede vigilanza più continua di quella che le infermiere della sezione possono prestare, se ne aggiunge un'altra, ma senza aumentare la spesa del paziente. Questo però succede di rado, poichè i pazienti vengono aggruppati secondo il numero d'infermiere di cui avranno bisogno. Secondo le malattie e i casi, ci può essere un'infermiera per due malati come anche per cinque. In nessun caso però un'infermiera sola ne ha più di sette; è questo il numero al quale essa può attendere agevolmente, se non si tratti di casi gravi o disperati. Nella maggior parte degli ospedali le infermiere fanno un gran passeggiare inutile. Spendono molto più tempo nel portarsi di qua e di là che nelle cure al paziente. Il nostro ospedale si prefigge di risparmiare le loro gambe. Ogni piano è completo per sè stesso, e come nelle nostre fabbriche abbiamo eliminato ogni motivo di movimenti superflui, così abbiamo cercato di fare anche qui. La retta

per la stanza, l'assistenza e il servizio medico è di dollari 4,50 al giorno. Essa sarà ribassato man mano che l'ospedale s'ingrandirà. L'onorario per una grande operazione è di 125 dollari. Per operazioni minori, ci si attiene pure a una scala fissa. Tutti questi prezzi sono applicati per ora in via d'esperimento. L'ospedale ha un bilancio come quello di una fabbrica. I prezzi saranno regolati in modo da coprire esattamente le spese.

Non vediamo buone ragioni perchè l'esperimento non abbia a riuscire. Il suo successo è questione puramente d'amministrazione e di matematica. Lo stesso ordinamento che ad una fabbrica permette di prestare il massimo servizio, permetterà altrettanto ad un ospedale, e ciò a prezzi così modesti da trovarsi alla portata di chiunque. L'unica differenza tra ospedale e fabbrica è quella che dall'ospedale io non voglio ritrarre alcun reddito; mi basta che esso copra le spese, compreso il deprezzamento. L'importo finora investito in questo ospedale è di circa 9 milioni di dollari.

Se si riesce di liberarci della beneficenza, le somme che ora affluiscono a imprese caritatevoli potranno essere dedicate a un aumento della produzione, e quindi all'abbondanza e al buon mercato delle mercanzie. E con ciò non soltanto saranno sollevate le comunità e liberati gli uomini da molte tasse, ma noi potremo anche aggiungere alcunchè alla ricchezza generale. Noi abbandoniamo a privati circoli d'interessati troppe cose che potremmo fare da noi nell'interesse della collettività. Ci abbisogna un modo di pensare costruttivo nei servizî pubblici. Ci abbisogna una specie di « cultura generale » nei fatti economici. Le misurate ambizioni del capitalismo speculatore, al pari delle irragionevoli domande della mano d'opera irresponsabile, sono da addebitarsi all'ignoranza delle basi economiche della vita. Nessuno può trar fuori dalla vita più di quanto essa possa produrre; tuttavia quasi ciascuno crede di esserne capace. Il capitalismo specula-

tore vuole di più; la mano d'opera vuole di più; i fornitori di materie prime vogliono di più; e il pubblico che acquista vuole di più. Una famiglia sa bene che non può vivere al di là dei suoi redditi; anche i fanciulli lo sanno. Ma il pubblico pare che non imparerà mai di non poter vivere al di là della sua rendita, nè possedere più di quanto produce.

Se noi vogliamo bandire il bisogno di carità, dobbiamo tenere in mente non soltanto i fatti economici dell'esistenza, ma altresì che il non conoscere questi fatti è un incoraggiamento a smarrirsi ed a sbigottire. Si tolga di mezzo lo sbigottimento, e noi avremo la fiducia degli uomini in loro stessi. Dove c'è questa fiducia, non ha luogo la carità.

Lo sbigottimento nasce da una fiducia riposta in alcunchè di esterno: nella buona volontà di un superiore, per esempio, nella prosperità di una bottega, nella stabilità di un mercato. È insomma il risultato dell'ascendente preso dal corpo sullo spirito.

L'abitudine dell'insuccesso è puramente mentale, e genera la specie di timore che abbiamo detto. Cotesta abitudine si abbarbica agli uomini perchè essi mancano di visione. Essi s'accingono a far qualche cosa che deve giungere dall'A alla Z. Sull'A non riescono, sul B inciampano, e sul C s'incontrano in qualche apparente insuperabile difficoltà. Allora gridano « Sconfitta! », e lasciano andare ogni cosa. Essi non hanno dato a loro stessi l'ampio campo di possibilità nel quale si può parlare di reali insuccessi; non hanno dato alla loro visione il modo di farsi valere o di farsi riprovare. Si sono semplicemente arresi e dati per vinti a quelle naturali difficoltà che attendono qualsiasi specie d'iniziativa.

Vi sono più uomini capitolati che realmente caduti. Non è sapienza, nè denaro, nè brillante ingegno, nè iniziativa quello di cui essi hanno bisogno; è semplicemente ossatura e midollo. La rude, semplice, primitiva potenza

che noi chiamiamo ostinazione è la non coronata regina del mondo delle intraprese. Gli uomini si sbagliano enormemente nel prospettarsi le cose. Essi vedono i successi da altri raggiunti, e talora li stimano facili. Ma questo è un mondo lontano dai fatti. Facili sono gli insuccessi. Il successo è sempre arduo. Un uomo può fallire con facilità; può aver successo soltanto pagando tutto ciò che egli ha e tutto ciò che egli è. Per questo i successi sono così miserabili cose, se non tendano a uno scopo di utilità e di progresso.

Se un uomo è continuamente sgomento della situazione industriale, egli non ha che da cambiare la sua vita in modo da non essere dipendente da questa. Rimane sempre la campagna, ed ora c'è meno gente in campagna che non ce ne sia mai stata. Se un uomo vive sotto la paura di perdere il favore del suo principale, egli dovrebbe cercar di liberarsi dalla dipendenza di qualsiasi principale. Egli può cercare di divenire il suo proprio padrone. Può darsi che egli sarà un padrone molto più povero di quello da lui abbandonato, e che le sue rendite si restringeranno; ma almeno egli si sarà liberato dall'ombra del suo meschino timore, e questo merita bene un sacrifizio di denaro e di posizione. Meglio è certamente se l'uomo cerca di far forza a sè stesso e si libera dal proprio timore in mezzo all'ambiente dove il destino lo ha gettato alla sua opera quotidiana. Cerca di divenire un uomo libero nel posto dove prima si era perduta la tua libertà! Cerca di vincere la tua battaglia dove l'hai perduta! E vedrai che quantunque vi fossero molte cose fuori di te che non erano a posto, ce n'erano molte più che non erano a posto dentro di te. Così imparerai che il tuo disordine interno scompiglia anche l'ordine che c'è al di fuori.

Un uomo è pur sempre la suprema creatura che sia sulla terra. Qualunque cosa accada, egli è pur sempre un uomo. Gli affari possono rilassarsi domani: egli resta

un uomo. Egli procede attraverso le circostanze mutevoli, come procede attraverso le temperature variabili; ma sempre un uomo. Se egli riesce a far rinascere in sè questo pensiero, egli schiude nuove fonti e nuove miniere in sè stesso. Fuori di sè stesso sicurezza non c'è. Fuori di sè stesso ricchezza non c'è. L'eliminazione del timore è creatrice di sicurezza e di risorse.

Possa ogni americano corazzarsi d'animo contro il tenerume. Gli americani dovrebbero aborrirlo. È un narcotico. State ritti e difendetevi; lasciate i deboli accettare la carità.

CAPITOLO XVI

LE STRADE FERRATE

Nulla in questo paese fornisce migliore esempio dei fuorviamenti d'un'impresa dalle sue funzioni di servizio, che le strade ferrate. Noi abbiamo un problema delle ferrovie, e molti studi e molte discussioni di dotti sono stati dedicati alla sua soluzione. Nessuno è soddisfatto del modo come vanno le strade ferrate. Il pubblico è malcontento perchè le tariffe dei passeggeri e dei noli sono entrambe troppo alte. Gli addetti alle ferrovie sono malcontenti perchè dicono che le lore paghe sono troppo basse e i loro orari troppo lunghi. I proprietarî delle linee sono malcontenti perchè sostengono che i capitali investiti in ferrovie non sono rimunerativi. In un'impresa condotta come si deve, ci dovrebbe essere però la soddisfazione di tutte le parti. Se il pubblico, gl'impiegati e i proprietarî non trovano in un'impresa il loro vantaggio, ci deve essere adunque nella condotta dell'impresa stessa qualche errore profondo.

Io son tutt'altro che disposto a mettermi in posa d'autorità ferroviaria. Ci possono essere di tali autorità; ma se il servizio che oggidì prestano le ferrovie americane è il risultato di cognizioni ferroviarie accumulate, allora io non posso tacere che il mio rispetto per l'inutilità di queste cognizioni è tutt'altro che profondo. Io non ho il più lieve dubbio che i direttori effettivi delle ferrovie, gli

uomini che realmente vi lavorano, sieno capaci senza eccezione di condurre le ferrovie del paese a piena soddisfazione di tutti, e non ho del pari alcun dubbio che questi direttori effettivi, in forza di una catena di circostanze, abbiano cessato in realtà di avere la direzione. E proprio qui è la fonte della maggior parte dei guai. Gli uomini che s'intendono di cose ferroviarie non sono ammessi a dirigere ferrovie.

In un precedente capitolo sulla finanza furono esposti i pericoli inerenti agli irriflessivi prestiti di denaro. È inevitabile che chiunque sia libero di fare un prestito per coprire errori d'amministrazione, amerà meglio fare il prestito che correggere gli errori. I nostri direttori di ferrovie sono stati costretti in pratica a contrarre dei debiti, giacchè fin dal giorno della fondazione delle ferrovie essi si trovarono privi d'ogni libertà d'agire. La mano che guidava le strade ferrate, non era quella del ferroviere, ma quella del banchiere. Quando le ferrovie godevano alto credito, c'era da trarre molto più denaro dalle emissioni d'azioni e dalla speculazione sui titoli, che dai servizi resi al pubblico. Una ben piccola frazione del denaro che le ferrovie guadagnavano ritornava ad esse per mantenerne e consolidarne i reali valori. Quando una abile amministrazione dava un reddito netto tale da convertirsi in raguardevoli dividendi per gli azionisti, cotesto dividendo era usato dagli speculatori introdottisi nelle ferrovie e governanti la loro politica tariffaria, prima di tutto per far salire le azioni e succesivamente liberarsene, indi per lanciare una nuova emissione sulla base del credito acquistato mediante i guadagni. Quando invece i guadagni scemavano o erano artificialmente tenuti bassi, allora gli speculatori ricompravano le azioni, e a poco a poco inscenavano una seconda ripresa e una nuova vendita. Non c'è forse linea ferroviaria negli Stati Uniti che non abbia mutato una o più volte i suoi proprietari, in seguito all'accumularsi di montagne e montagne d'a-

zioni ad opera dei circoli finanziarî interessati, finchè tutto l'edificio perdeva l'equilibrio e precipitava. Allora quei circoli s' impossessavano delle ferrovie, ne spremevano denaro a spese dei creduli azionisti, e ricominciavano indefinitamente quel giuoco del costruire la piramide.

Il naturale alleato del banchiere è l'avvocato. Partite come quelle che furono giuocate sulle ferrovie avevano assoluto bisogno di esperto consiglio legale. Gli avvocati, al pari dei banchieri, non conoscono nulla degli affari propriamente detti. Essi imaginano che un affare è condotto bene se esso si tiene nei limiti delle leggi vigenti, o se le leggi possono venir alterate o interpretate in modo da adattarsi ai fini che si vogliono. Essi vivono di regole prescritte. I banchieri hanno preso il governo delle finanze dalle mani degli amministratori di ferrovie. Ed hanno nominato gli avvocati perchè vigilassero a che le ferrovie violassero la legge soltanto nelle forme legali; a quest'uopo furono da loro costituiti enormi dipartimenti giuridici. Anzichè operare secondo le regole del senso comune e in armonia con le circostanze, ogni ferrovia doveva operare secondo pareri e consigli. Regole saltavano fuori da ogni parte dell' organizzazione. Poi venne la valanga dei regolamenti di Stato e di quelli federali, finchè oggidì troviamo le ferrovie tutte inceppate in una rete di prescrizioni e di paragrafi. Avendo gli avvocati e i finanzieri a destra e le parecchie commissioni statali a sinistra, ben poca libertà d'agire resta ad un direttore di ferrovie. Il grande guaio delle ferrovie è questo: gli affari non si possono condurre con leggi dall'alto.

Per conto nostro, nell'esperienza fatta con la linea Detroit-Toledo-Ironton, abbiamo potuto avere la dimostrazione di ciò che significhi libertà dalla mano morta della finanza e dei circoli curiali. Comperammo quella ferrovia perchè il suo diritto di passaggio sconcertava alcuni dei nostri impianti presso il River Rouge. Non la comperammo a scopo d'investizione, nè per farne un aggre-

gato alle nostre industrie, nè per ragioni di strategia commerciale. La situazione straordinariamente buona della linea parve rendersi evidente a tutti solo dopo che noi la comperammo. Questo però ci trarrebbe fuori dall'argomento. Noi comperammo dunque la ferrovia, perchè essa disturbava i nostri progetti. Ora si trattava di far qualche cosa di essa. La sola cosa da farsi era gestirla come un'impresa produttiva, applicandovi precisamente gli stessi principî che hanno applicazione in ogni riparto delle nostre industrie. Finora non abbiamo fatto alcuno sforzo speciale, e la linea non può affatto considerarsi come l'esempio del modo ideale di gestire le ferrovie. È vero che l'applicarvi la regola del massimo servizio con la minima spesa è giovato a ottenere l'eccedenza degli introiti sulle uscite: il che, per cotesta linea, rappresenta una condizione quanto mai fuor dalle usanze. Si è cercato di dimostrare che i mutamenti da noi introdotti — e si badi che essi si limitarono a provvedimenti di ordinaria amministrazione — hanno un peculiare carattere rivoluzionario, e non potrebbero applicarsi alle ferrovie in generale. Per conto mio, mi sembra che la nostra piccola linea non sia tanto diversa dalle grandi linee. Nell'opera nostra abbiamo sempre trovato che, se giusti erano i nostri principî, poco importava se fossero sperimentati su maggiore o minore superficie. I principî che presiedono alla nostra grandiosa fabbrica di Highland Park sembrano adattarsi ugualmente bene ad ogni fabbrica che noi veniamo istituendo. Non abbiamo veduto mai differenza alcuna nel moltiplicare ciò che noi facevamo per cinque o per cinquecento. Le dimensioni son soltanto questione di tavola moltiplicatoria, e null'altro.

La Ferrovia Detroit-Toledo-Ironton era stata fondata qualche ventina d'anni fa, e da allora la si era riorganizzata ogni pochi anni. L'ultimo di questi rimaneggiamenti avvenne nel 1914. La guerra e il controllo governativo sulle ferrovie interruppero la serie delle riorganizzazioni.

La linea comprende 550 chilometri di tracciato, con 84 chilometri di diramazioni secondarie, e 72 chilometri di diritti riservati su altro territorio. Essa procede con orientazione quasi diritta a mezzogiorno, da Detroit fino ad Ironton sul fiume Ohio, toccando così i giacimenti carboniferi della Virginia occidentale. Essa incrocia la maggior parte delle linee di grande traffico, ed è una linea che, dal punto di vista generale degli affari, deve rendere. E difatti ha anche dato rendite... a banchieri. Nel 1913 il capitale investito su ogni miglio era di 105.000 dollari. Nel successivo trasferimento di proprietà, esso fu ridotto a 47.000 per miglio. Non so quanto denaro sia stato assorbito in tutto dalla forza di questa strada ferrata. So che nella riorganizzazione del 1914 gli azionisti furono quotati e costretti a devolvere quasi cinque milioni di dollari al fondo del tesoro: la stessa somma che fu pagata da noi per l'intera ferrovia. Noi pagammo sessanta centesimi su ogni dollaro per i titoli di pegno che erano ancora in altra mani, benchè alla vigilia dell'acquisto il prezzo corrente fosse fra i trenta e i quaranta centesimi per dollaro. Pagammo inoltre le solite azioni a un dollaro l'una, e a cinque dollari le priorità: prezzi bellissimi, a voler riflettere che mai era stato pagato interesse sulle obbligazioni e che un dividendo sulle azioni era una remotissima possibilità. Il parco mobile della linea consisteva di circa settanta locomotive, di ventisette carrozze per passeggeri, e di circa 2800 vagoni merci. Tutto ciò in condizioni estremamente cattive, e per buona parte incapace di prestar servizio. Gli edifici erano in generale sudici, scoloriti, e in istato di deperimento. Il letto stradale era poco più che una striscia di ruggine e qualche cosa meno di una strada ferrata. Le officine di riparazione abbondavano d'uomini e difettavano di macchine. Praticamente, ogni sorta di operazioni vi era connessa col massimo di sperpero. C'erano, in cambio, un dipartimento esecutivo e amministrativo di esageratamente grandis-

simo stile, e come si capisce, un dipartimento legale. Quest'ultimo soltanto costava 18.000 dollari al mese.

Noi assumemmo la ferrovia nel marzo 1921. Incominciammo tosto ad applicarvi principî industriali. Avevamo trovato un ufficio esecutivo a Detroit. Lo chiudemmo subito, mettendo l' amministrazione nelle mani di un uomo solo e assegnandogli la metà di una grande scrivania che c'era nell'ufficio dei noli. Il dipartimento legale subì la stessa sorte degli uffici esecutivi. Non c'è ragione di sostener tante liti perchè si fa correre una strada ferrata. I nostri uomini regolarono rapidamente tutta la massa di reclami pendenti, alcuni dei quali pendevano da anni. Quando si presentavano reclami nuovi, erano sbrigati subito e sulla base dei fatti, talchè le spese legali sorpassavano di rado i 200 dollari al mese. Tutti i registri non necessarî e i formulari meramente burocratici furono gettati via, e il ruolo del personale fu ridotto da 2700 a 1650 uomini.

Seguendo la nostra pratica consueta, furono aboliti tutti i titoli gerarchici e le denominazioni d'ufficio, tranne in quanto richiesti dalla legge. In generale, l'organizzazione ferroviaria è molto rigida: ogni ordine deve passare per una certa trafila, e nessuno è autorizzato a far nulla senza un ordine del suo superiore. Un giorno io me ne andai sulla ferrovia di buon mattino, e vidi un treno di salvataggio già sotto vapore, con tutto il personale a posto, e pronto a partire. Era in attesa dell'« ordine di partenza » già da mezz'ora. Noi ci portammo sul posto e compiemmo l'opera di salvataggio prima che l'ordine arrivasse (la cosa succedeva quando non tutti ancora erano compenetrati del concetto di responsabilità personale). Fu un po' duro rompere l'abitudine dell'aspettare gli « ordini »; in sulle prime, gli uomini erano sbigottiti di assumersi responsabilità. Ma insistendo noi, essi a poco a poco finirono col sentirsi d'accordo, ed ora non c'è uomo che metta limiti ai propri doveri. Un uomo è pagato per

un lavoro quotidiano di otto ore, e si fa calcolo che egli lavori queste otto ore. Se egli è un macchinista e finisce la sua corsa in quattro ore, dà il suo lavoro a qualunque altra cosa gli si richiegga per le quattro ore seguenti. Se un uomo lavora più di otto ore, egli non è pagato per lavoro straordinario: diffalca bensì il soprannumero d'ore da quelle del giorno seguente, ovvero le misura fino a tanto che, con altre ore aggiunte, gli procurino tutto un giorno pagato di libertà. La nostra giornata d'otto ore è una giornata d'otto ore, e non una base per ingrossare la paga.

La mercede minima è anche per i ferrovieri di sei dollari al giorno. Non ci sono avventizî. Noi abbiamo introdotto economie negli uffizî, nelle officine e sulle strade. In una officina 20 uomini fanno oggi maggior lavoro che prima 59. Or non è molto, una delle nostre squadre stradali, composta di un caposquadra e di 15 uomini, stava lavorando lungo una strada parallela a quella dove un'altra squadra di 40 uomini eseguiva precisamente gli stessi lavori di riparazione dei binari e d'inghiaiamento. In cinque giorni la nostra squadra sopravvanzò di due pali di telegrafo la squadra competitrice.

La linea fu gradatamente riabilitata; quasi l'intero tracciato fu ricostrutto, e vi furono collocate parecchie miglia di nuove rotaie. Le locomotive e il materiale rotante furono rimessi a nuovo, con poca spesa, nelle nostre officine. Trovammo che le provviste di materiali fatte dai nostri predecessori erano di povera qualità o disadatte all'uso; noi risparmiammo denaro comprando materiali di qualità migliori e badando a che nulla andasse sprecato. I nostri uomini sembrano solleciti di cooperare in tutto ai risparmi. Essi non scartano nulla di ciò che può essere adoperato. Rivolgiamo a un ferroviere la domanda: — Che cosa c'è da ritrarre da una macchina? — ed egli ci risponde con un «record» di squisita economia. E noi non mettiamo affatto grandi somme di denaro nel-

l'impresa. Ogni cosa è ricavata dai redditi. È la nostra politica ben nota.

I treni debbono andare rapidamente e tenere gli orari. Il tempo dei treni merci è stato ridotto a due terzi di quello anteriore. Un vagone tirato sopra un binario morto non è soltanto un vagone sopra un binario morto. È un grande punto di domanda. Qualcuno deve sapere perchè se ne sta lì inoperoso. Ci volevano prima otto o nove giorni per avere le merci da Filadelfia o da New York; ora si ricevono in tre giorni e mezzo. L'organizzazione presta il suo pieno servizio.

Si è data ogni sorta di spiegazioni per chiarire come fu possibile trasformare lo sbilancio in avanzo. Mi si è detto che ciò si debba esclusivamente all'aver avviato su questa linea le merci degli stabilimenti Ford. Quand'anche noi avessimo avviato su questa linea l'intero traffico nostro, ciò non basterebbe però a spiegare perchè noi la amministriamo con tale riduzione delle spese d'esercizio sul passato. È vero che noi incamminiamo su questa linea quanto più possiamo del nostro traffico, ma ciò soltanto perchè troviamo in essa il migliore servizio. Per anni ed anni, in passato, abbiam cercato di mandare le merci per questa via che ci conveniva in tutto per il suo percorso; ma non ci era riuscito mai di sfruttarla largamente, causa i gravi ritardi nelle consegne. Noi non potevamo far calcolo che su spedizioni della durata di cinque o sei settimane; questo ci teneva esposti con troppo denaro, e turbava tutto il nostro programma di produzione. Non c'era alcun motivo perchè anche la ferrovia non avesse un suo programma; ma essa non lo aveva. I ritardi divenivano pretesti a contestazioni da doversi decidere in via legale: questo non è il modo di fare affari. Un ritardo sembra a noi una svalutazione dell'opera nostra, qualche cosa che debba tosto provocare un'inchiesta. E questo è il modo di fare affari.

Le ferrovie, in generale, sono andate male, e se la

condotta primitiva della Detroit-Toledo-Ironton deve valerci come termine di giudizio amministrativo anche per tutte le altre, non vediamo proprio ragione al mondo per cui esse non dovessero andare in rovina. Troppe strade ferrate subiscono la guida non di competenti uffizi tecnici, ma di gabinetti bancari; e le norme del loro procedere, la maniera di veder le cose, vi sono null'altro che finanziarie, quasi si trattasse di cose della finanza, non di trasporti. Lo sfacelo è venuto semplicemente perchè le ferrovie sono state riguardate con maggior diligenza come funzioni della Banca che come servizi della popolazione. Si sono mantenute idee sorpassate, si è praticamente arrestato ogni sviluppo, e i tecnici ferroviari che avessero una visione sono stati privati d'ogni libertà d'agire.

Potrà un bilione di dollari riparare a tanta perturbazione? No, un bilione di dolari accrescerà semplicemente i mali della situazione nella misura di un bilione di dollari. Lo scopo del bilione è semplicemente quello di aiutare gli odierni metodi amministrativi a persistere, come se non fosse soltanto per questi metodi che le ferrovie sono divenute una rete di difficoltà.

Le cose errate e pazzesche che furono compiute anni or sono, ora si vendicano su di noi. Nei primordi dei trasporti ferroviari agli Stati Uniti, la popolazione dovette imparare ad adoperarli, precisamente come dovette imparare ad usare il telefono. E tuttavia le nuove ferrovie dovevano fare affari per poter far fronte ai loro impegni finanziari. E poichè i finanziamenti ferroviari incominciarono in uno dei più rovinosi periodi della nostra vita d'affari, vi s'introdusse e vi si incancrenì un certo numero di pratiche che da allora hanno influito su tutta la gestione delle strade ferrate. Una delle prime cose che fecero le ferrovie fu lo stroncare tutti gli altri mezzi di trasporto. S'incominciava a creare nel paese un magnifico sistema di canali, e un grande movimento per la canalizzazione stava per mettersi all'altezza del suo pro-

gramma. Le Compagnie ferroviarie si disfecero delle Compagnie canalizzatrici assorbendole, e i canali si riempirono di sabbia e furono ostruiti dalle erbacce e dallo scarico dei rifiuti. Tutti gli Stati d'Oriente e parte degli Stati mediani d'occidente mostrano i resti di cotesta rete della navigazione interna. Ora si sta cercando di riattivare i canali quanto più rapidamente è possibile, di completare gli allacciamenti; commissioni pubbliche e private sono state chiamate a occuparsi di un completo sistema di vie d'acqua che abbia a servire tutte le parti del paese, e grazie ai loro sforzi, si vanno di nuovo incamminando le cose.

Ma c'è dell'altro! Voglio accennare al cattivo sistema di cercar di allungare i percorsi chilometrici delle merci. Chiunque abbia famigliari i risultati esposti nella relazione della Commissione Interstatale di Commercio sa che cosa questo significhi. Ci fu un periodo in cui i trasporti ferrovari non erano considerati affatto come un servizio per i viaggiatori, per gli uomini d'affari, per i commercianti, per il pubblico in generale. L'attività del paese era trattata come se esistesse a beneficio delle ferrovie. Durante questo periodo di follia, non si stimava buona pratica ferroviaria il prendere le merci alla loro stazione di provenienza e il portarle a quella di destinazione prendendo la linea più diretta possibile, ma si cercava di tenerle per via, di mandarle per le vie più lunghe, di procacciare una quoterella di profitto al massimo numero di linee secondarie, e di caricare sul pubblico le risultanti perdite di denaro e di tempo. Questo si chiamava una volta saper amministrare le strade ferrate. Non è del tutto passato di moda oggidì.

Uno dei grandi mutamenti nella nostra vita economica, ai quali contribuì cotesta politica ferroviaria, fu la centralizzazione di determinate attività, non perchè essa si rendesse necessaria, nè perchè fosse di giovamento al benessere della popolazione, ma perchè, tra altre cose,

essa raddoppiava gli affari delle ferrovie. Prendete due esempî: le carni e i grani. Se voi gettate uno sguardo sulle carte geografiche lanciate dalle case produttrici di carni, e vedete d'onde sia venuto il bestiame; e poi considerate che il bestiame, convertito in generi alimentari, è dalle ferrovie carreggiato di nuovo verso i paesi d'onde è venuto, vedrete tosto illuminarsi di scorcio tutti i problemi dei trasporti e del prezzo dei viveri. E prendete ora il grano. Ogni lettore delle pagine di pubblicità dei giornali sa dove sieno situati i grandi molini del paese. Ed egli anche probabilmente sa che questi grandi molini non si trovano affatto nei territori degli Stati Uniti coltivati a grano. Ci sono smisurate quantità di grano, treni carichi a migliaia, trascinati inutilmente a grandi distanze, e poi, sotto forma di farina, ritrascinati per le stesse distanze agli Stati e ai territorî dove il grano era stato raccolto: titanismo ferroviario che non torna di vantaggio alcuno nè alle comunità coltivatrici del grano nè ad altro nè ad altri, se non ai molini monopolizzatori e alle amministrazioni ferroviarie. Le ferrovie possono sempre far grandi affari senza venire per nulla in aiuto agli affari del paese; esse possono sempre venir impiegate in questi trascinamenti senza utilità. Sulle carni, sul grano, forse anche sul cotone, gli oneri del trasporto potrebbero essere ridotti di più che la metà, preparando i prodotti per il loro uso prima di caricarli. Se la popolazione di un distretto carbonifero scavasse carbone in Pensilvania, e poi lo mandasse per ferrovia nel Michigan o nel Wisconsin per farlo mettere in casse, e poi lo ritrasportasse in Pensilvania per il consumo, non sarebbe essa molto più stolta che il trasporto di animali vivi dal Texas a Chicago per farli macellare e ricondurli quindi morti nel Texas, ovvero la spedizione di grani dal Kansas al Minnesota, per essere ivi frantumati dai molini e ricondotti in farina. Sono buoni affari per le ferrovie, ma cattivi affari per gli affari. Un angolo del problema dei

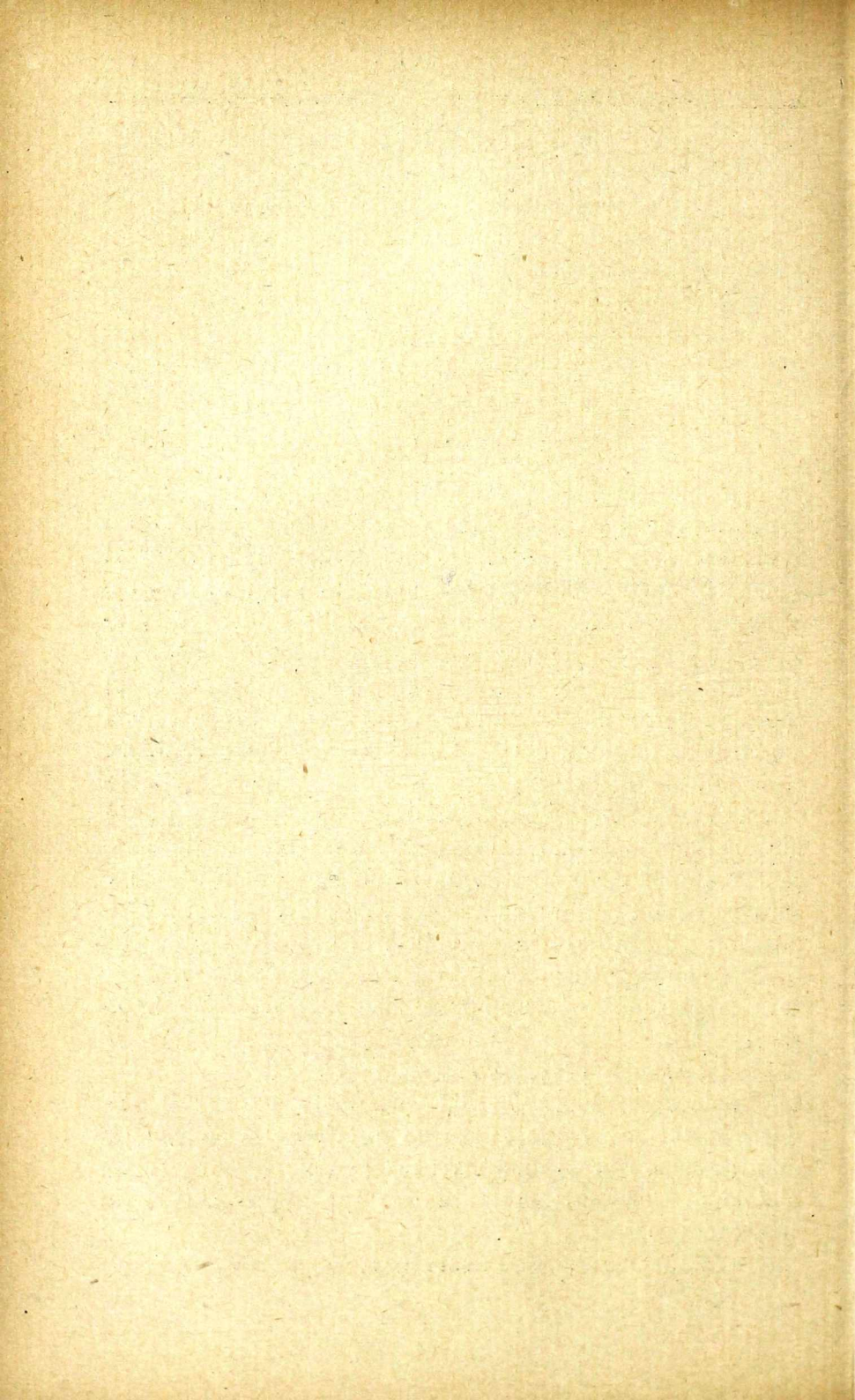
trasporti che sfugge all'attenzione quasi di tutti è questo inutile carreggiamento di mercanzie. Se il problema fosse preso a petto col proposito di liberare le ferrovie dei loro sterili andirivieni, noi potremmo scoprire di essere in migliori condizioni che non crediamo rispetto alla soluzione del problema dei trasporti nell'interesse del paese.

Articoli di consumo, come il carbone, è necessario che sieno avviati dal luogo dove si trovano al luogo dove ce n' è necessità. Lo stesso vale anche per i materiali grezzi dell'industria: bisogna trasportarli dal luogo dove la natura li ha depositati al luogo dove si trovano gli uomini pronti a lavorarli. E poichè questi materiali grezzi non si possono trovare sempre raccolti negli stessi siti, è necessaria una notevole quantità di trasporti per radunarli alla sede del concentramento. Il carbone vien da una parte, il rame da un'altra, il ferro da una terza, il legname da una quarta: bisogna che tutti sieno raccolti insieme.

Ma dovunque sia possibile, dovrebbe essere adottata una politica di decentralizzazione. Noi abbiamo bisogno non degli odierni molini mastodontnci, ma di un gran numero di molini più piccoli distribuiti per tutti i territori dove si coltiva il grano. Giacchè sempre è desiderabile che il territorio produttore della materia prima sia anche quello che ne trae il prodotto finito. Il grano dovrebbe essere macinato dove esso cresce. Una regione dove si fa l'allevamento dei maiali non dovrebbe esportare maiali vivi, ma carni suine, prosciutti e lardo. I filatoi di cotone dovrebbero sorgere presso i campi dove cresce la pianta. Non è questa un'idea rivoluzionaria. È anzi reazionaria in un certo senso. Non suggerisce qualche cosa di nuovo, ma qualche cosa di antichissimo. Era questa la maniera in cui le cose si facevano al nostro paese prima che vi subentrasse l'abitudine di scarrozzare ogni cosa per qualche migliaio di miglia e di aggiungere il prezzo della corsa al conto del consumatore. Le nostre comunità do-

vrebbero essere più complete in sè stesse. Non dovrebbero essere dipendenti senza necessità dei trasporti ferroviari. Da quello che producono dovrebbero prima di tutto detrarre la copertura del proprio bisogno, e spedir via solo il resto. E come possono far questo, se non hanno modo di raccogliere le loro materie prime, quali il grano e il bestiame, e di trasformarle in prodotti finiti? Se le imprese private non vi provvedono i mezzi, possono farlo le cooperative di agricoltori. L'ingiustizia capitale che oggi pesa sull'agricoltore consiste in ciò, che essendo egli il massimo fra i produttori, gli si impedisce di essere anche il massimo fra i commercianti, costringendolo a vendere i propri prodotti a quelli che si riservano di dare ad essi una forma mercantile. Se egli potesse trasformare il suo grano in farina, il suo bestiame in carni, i suoi suini in lardo e prosciutti, non soltanto egli ricaverebbe l'intero guadagno del proprio prodotto, ma renderebbe tutte le comunità attigue più indipendenti dalle esigenze ferroviarie, con non lieve miglioramento del sistema dei trasporti mercè l'eliminazione dei carichi di prodotti non finiti. La cosa non è soltanto ragionevole ed attuabile, ma sta divenendo un'assoluta necessità. Anche meglio, essa si sta già effettuando in parecchi luoghi. Ma essa non farà risentire i suoi pieni effetti sulla situazione dei trasporti e sul costo della vita finchè non si svolga in più larghe proporzioni e su più svariata quantità di prodotti.

Sta nella giustizia equilibratrice della natura il ricusare la prosperità alle imprese che non prestano buon servizio.

Noi ci siamo persuasi che, sulla Detroit-Toledo-Ironton, potevamo, seguendo il nostro metodo generale, ridurre le tariffe ed aumentare gli affari. E introducemmo difatti alcuni ribassi di prezzi; ma la Commissione Interstatale di Commercio ci rifiutò la sua approvazione! In tali condizioni, perchè discutere delle ferrovie come di affari reali? O come di un servizio?

CAPITOLO XVII

COSE IN GENERALE

Nessuno supera Tommaso A. Edison per larghezza di visione e per intelligenza. Lo conobbi molti anni fa, quando lavoravo nella Detroit Edison Company, intorno al 1887 o giù di lì. Si teneva ad Atlantic City un congresso di elettrotecnici, ed Edison, come principe di questa scienza, vi pronunciò un discorso. Io lavoravo allora alla mia vetturetta a benzina, e molta gente, compresi tutti i miei colleghi della Compagnia elettrica, si era affannata a persuadermi che il tempo speso in un motore a benzina era tempo perso, l'energia dell'avvenire essendo l'elettricità. Queste critiche non avevano avuto alcuna presa su me. Continuavo a lavorare con tutte le mie forze. Ma il trovarmi nella stessa sala dove c'era Edison mi suggerì la buona idea di accertarmi se il maestro dell'elettricità pensasse che essa sarebbe stata l'unica energia dell'avvenire. Adunque, tosto che Mr. Edison ebbe chiuso il suo discorso, m'ingegnai a sequestrarmelo per un momento. Gli dissi ciò che stavo facendo.

Egli mostrò subito che ciò lo interessava. Il suo interesse è vivo per qualsiasi ricerca di cognizioni nuove. Infine gli domandai se credesse che ci fosse un avvenire per i motori a combustione interna. Egli mi rispose a un dipresso così:

— Sì, c'è un grande avvenire per ogni motore di pic-

colo peso che possa sviluppare molti cavalli di energia e alimentarsi da sè. Nessuno troverà mai una forza motrice che possa eseguire il lavoro totale del paese. Noi non sappiamo tutto quello che l'elettricità potrà fare; ma io tengo per stabilito che essa non potrà far tutto. Perseverate nel vostro congegno. Se potete ottenere quello che avete in mente, ci vedo un grande avvenire.

Questo è caratteristico di Edison. Egli era la figura centrale delle industrie elettriche, allora giovani e piene di entusiasmo. Tutti i graduati ed i fanti del suo esercito d'elettricisti non vedevano che elettricità innanzi a loro; ma il duce sapeva vedere con cristallina chiarezza che tutto il lavoro del paese non poteva esser fatto da un'energia sola. Suppongo che per questo egli fosse il duce.

Tale fu il primo mio incontro con Edison. Lo vidi poi soltanto molti anni dopo; in quel frattempo la nostra automobile si era sviluppata ed era lanciata nella produzione. Egli aveva perfetto ricordo del nostro primo incontro. Da allora ci siamo veduti spesso. Egli è uno dei miei più intimi amici, e noi abbiamo scambiato non pochi pensieri.

Il suo sapere è quasi universale. Egli mostra interesse per qualsiasi concepibile argomento, e non conosce limitazioni. Crede che tutte le cose sieno possibili. Ma in pari tempo si tiene ben piantato sulla solida terra. Va innanzi passo per passo. Considera l'« impossibile » come un modo di definir quello che per il momento non possiamo compiere per mancanza di cognizioni. Sa che accumulando le cognizioni, noi fabbrichiamo la forza per superare l' impossibile. È questo il modo razionale d'attuare l'impossibile. È questo il modo razionale d'attuare l'impossibilità d'oggi. Il modo irrazionale è quello di fare il tentativo senza la fatica dell'accumular cognizioni. Edison è in verità il più grande scienziato del mondo. A ciò si aggiunge in lui il senso costruttivo e amministrativo. Egli non ha avuto solo visioni, ma ne ha fatto realtà. Ha avuto

governo d'uomini e d'affari in misura disusata per un inventore, il quale suol essere considerato per lo più come un visionario. Benchè non originariamente uomo d'affari, egli si è fatto tale per pura necessità. Edison potrebbe aver fatto ogni cosa alla quale abbia rivolto la mente. Egli vede attraverso le cose; e c'è grande mancanza di chi *veda attraverso le cose* oggidì.

John Burroughs era altri di quelli che m'onorarono della loro amicizia. Io pure amo gli uccelli. Amo la campagna. Amo passeggiare per i campi e valicare le siepi. Abbiamo nella nostra fattoria circa cinquecento uccelliere. Le chiamiamo i nostri alberghi per gli uccelli, e in una di esse, l'Hotel Pontchartrain — destinata alle rondini — vi sono settantasei appartamenti. Tutto l'inverno teniamo cestelli di fil di ferro, pieni di becchime, appesi agli alberi, e non manca un grande bacino in cui l'acqua è preservata dal gelo mercè riscaldamento elettrico. Estate e inverno, c'è acqua, cibo e ricovero per gli uccelletti. Abbiamo allevato fagiani e quaglie in incubatrici, e li abbiamo tirati su in nidi serviti dall'elettricità. Nessuna specie di case d'uccelletti e di nidi manca da noi. I passeri, grandi abusatori dell'ospitalità, pretendono che i loro nidi sieno inamovibili: non debbono fluttuare al vento; mentre i reattini amano i nidi dondolanti. Perciò noi appendemmo una serie di casuccie destinate ai reattini su fili di ferro, perchè potessero agitarsi nel vento. Ciò piacque ai reattini e non piacque ai passeri, i quali cessarono di disturbarli per possesso di nido. Nell'estate siamo soliti a lasciare ciliege sugli alberi e fragole nella verzura, e ne abbiamo in compenso, se io non erro, non solo la più numerosa, ma la più svariata compagnia di uccelli canori che possa trovarsi negli Stati settentrionali. John Burroughs ci diceva questo, e un giorno, essendo egli da noi, s'imbattè in un uccello che non aveva mai veduto altrove.

Circa dieci anni fa importammo gran numero d'uccelli d'altri paesi: zigoli gialli, fringuelli, pettirossi, stornelli,

monachini, ghiandaie, fanelli, allodole: in tutto circa cinquecento. Essi stettero intorno a noi per qualche tempo; poi scomparvero. E non so dove sieno. Non ne importerò mai più. Gli uccelli hanno diritto di vivere dove fa loro piacere.

Gli uccelli sono i più deliziosi compagni. Noi ne sentiamo il bisogno per la loro bellezza e la loro socievolezza; e ci sono anche necessarî per la ragione strettamente economica che sono assidui distruttori degli insetti nocivi. La sola volta che io mi valsi dell'organizzazione Ford per influire sulla legislazione fu in cosa che riguardava gli uccelli, e credo che il fine giustificasse i mezzi. La legge Weeks-Mc Lean per la protezione degli uccelli, che creava un provvedimento per gli uccelli migratori, dormicchiava al Congresso con tutta l'apparenza di dover morire di morte naturale. Agli immediati proponenti della legge non riusciva di suscitare molto interesse tra i membri del Congresso. Gli uccelli non votano. Noi ci nascondemmo dunque dietro questo progetto di legge, e chiedemmo a ciascuno dei nostri seimila corrispondenti di spiccare un telegramma al suo rappresentante al Congresso. Incominciò ad intravvedersi che anche gli uccelli potevano aver voto; la legge fu approvata. La nostra organizzazione non è stata mai adoperata per altro scopo politico, nè mai sarà. Noi stimiamo che la gente nostra abbia diritto alle proprie opinioni.

Ma, per tornare a John Burroughs, io sapevo chi egli fosse e avea letto tutti i suoi scritti, o quasi, ma non avevo mai pensato ad incontrarmi con lui, fino a qualche anno addietro, quando egli incominciò a mostrare una crescente avversione verso il moderno progresso. Egli detestava il denaro, e specialmente detestava il potere che il denaro dà a gente volgare di spogliare i proprî amabili compatriotti. Egli finì con l'aver in orrore l'industria da cui si fa denaro. Non poteva soffrire lo strepito delle fabbriche e delle strade ferrate. Criticava i progressi indu-

striali, e dichiarava che l'automobile avrebbe ucciso la facoltà di apprezzare la natura. Io ero con lui in perfetto disaccordo. Io pensavo che la sua sensibilità lo aveva portato sopra una cattiva strada, e perciò gli mandai un'automobile con la preghiera di provarla e di vedere per sua esperienza se eventualmente essa non potesse aiutarlo a conoscere meglio la natura. Quell'automobile — e ci volle del tempo prima che egli imparasse a guidarla da sè — mutò completamente il suo punto di vista. Egli trovò che invero essa lo aiutava a vedere di più, e dal momento che egli la ebbe a disposizione, compiè sedendo al volante quasi tutte le sue escursioni in caccia d'uccelli. Comprese che a lui, finora costretto a limitarsi a un raggio di poche miglia nei dintorni di Slabside, si era aperto ad un tratto tutto il paese.

Da quell'automobile nacque la nostra amicizia, e fu una bella amicizia. Nessun uomo potè conoscere John Burroughs senza divenire migliore. Egli non era un naturalista professionale, ma non era nemmeno di quelli che sostituiscono il sentimento alle serie indagini. È facile il diventar sentimentali all'aria aperta; è difficile il perseguire la verità intorno a una specie d'uccelli come si perseguirebbe un principio meccanico. Ma John Burroughs faceva questo, e ne risultava che le osservazioni raccolte da lui erano di mirabile accuratezza. Egli era insofferente degli uomini che non erano accurati nelle loro osservazioni della vita di natura. John Burroughs prima di tutto amava la natura per sè stessa; non già meramente come il suo deposito di materiali da scrittore professionista. Egli l'amava prima di scrivere intorno ad essa.

Più tardi, egli divenne filosofo. E la sua non era tanto una filosofia della natura quanto una filosofia naturale: il largo e sereno pensiero di un uomo che era vissuto fra i tranquilli spiriti degli alberi. Egli non era pagano, non era panteista; ma non faceva molta differenza tra la na-

tura e la natura umana, nè tra la natura umana e la divina. John Burroughs viveva una vita completa. Aveva avuto la fortuna di esser potuto rimanere a casa propria nella fattoria dov'era nato. Per lunghi anni egli era stato circondato di cose che contribuivano alla tranquillità dello spirito. Amava i boschi e li faceva amare dalle polverose anime degli abitanti delle città; aiutava anche costoro a vedere ciò che egli vedeva. Non guadagnava molto più di ciò che gli bastasse per vivere. Avrebbe potuto farlo probabilmente: ma non ci teneva. Come un altro naturalista americano, lo si sarebbe potuto definire un ispettore dei nidi d'uccelli e dei sentieri sulle colline. Sono occupazioni che certamente non si pagano in dollari e centesimi.

A settant'anni passati, egli modificò le sue vedute sull'industria. Forse in questo io ebbi la parte mia. Egli arrivò a persuadersi che tutto il mondo non poteva vivere cercando nidi d'uccelli. Ho detto che a un certo punto della vita, egli aveva concepito un'avversione contro tutto il progresso moderno, specialmente quando gli appariva associato col fumo del carbone e il fracasso del traffico. Anche Wordsworth aveva in uggia le strade ferrate, e Thoreau diceva che gli era dato vedere più mondo andando a piedi. Furono forse influenze come queste che per un certo tempo rivoltarono John Burroughs contro il progresso industriale. Ma per un certo tempo soltanto. Egli finì con lo scorgere una propria fortuna nel fatto che i gusti degli altri fossero orientati per altre vie; come era una fortuna del mondo che i suoi gusti individuali fossero rimasti fedeli alla loro via. Non c'era stato uno sviluppo sensibile nel metodo degli uccelli di costruire i loro nidi, da quando le osservazioni regolari erano incominciate; ma questa non era certamente una ragione perchè le creature umane non dovessero preferire le loro salubri case alla dimora nelle caverne. Era questo un connotato della buona salute mentale di John Burroughs: egli non temeva di modificare le sue opinioni. Era un innamorato

della natura; non un suo cucco. Con l'andar del tempo egli pervenne a valutare e ad apprezzare tutte le risorse della vita moderna, e benchè il fatto sia interessante per sè stesso, è più interessante per essersi avverato a settant'anni suonati. John Burroughs non fu mai troppo vecchio per potersi cambiare. Egli continuò a svilupparsi fino all'ultimo. L'uomo che è troppo rigido per poter cambiare è già morto. Il suo funerale non sarà che un accessorio.

Se di una personalità egli parlava più volentieri che di ogni altra, questa era Emerson. Non soltanto sapeva a memoria tutti gli scritti d'Emerson, ma ne sapeva a memoria lo spirito. Egli m'insegnò a conoscere il grande pensatore. Si era talmente saturato di Emerson che per qualche tempo ebbe gli stessi pensieri e cadde perfino nei suoi modi d'esprimersi. Ma poi trovò la propria via, e questo fu meglio per lui.

La morte di John Burroughs non ebbe tristezza. Quando il grano giace bruno e maturo sotto il sole della mietitura, e i mietitori trascorrono affaccendati a legarlo in manipoli, non c'è tristezza nella morte del grano. Esso si è maturato, e ha trascorso il suo termine, e così fu di John Burroughs. La sua fu piena maturità e fu raccolto; non fu decadenza. Egli lavorò fino quasi all'ultimo giorno. I suoi divisamenti si prolungavano al di là della morte. Egli fu sepolto in mezzo al paesaggio che amava, ed era quel giorno l'ottantesimo quarto suo natalizio. Il paesaggio rimarrà immutato come egli lo amò.

John Burroughs, Edison ed io, insieme con Harvey S. Finstone, abbiamo fatto parecchi vagabondaggi comuni. Partivamo in carovane d'automobili, e si dormiva sotto la tenda. Una volta noi girovagammo per tutti gli Adirondacks, e un'altra volta percorremmo tutti gli Alleghany da nord a sud. Erano deliziose escursioni; tranne che a poco a poco esse incominciarono ad attirare una soverchia curiosità del pubblico.

. . . .

Oggi io sono più avverso alla guerra che non sia stato mai, e credo che i popoli del mondo sappiano tutti — anche se gli uomini politici non lo sanno — che la guerra non risolve mai nulla. Fu la guerra quella che dell'ordinata e fruttuosa vita del mondo fece quello che oggi essa è: una massa squilibrata e incoerente. Certo, usciti dalla guerra, alcuni uomini si trovano ricchi, altri si trovano poveri. Ma quelli che si son trovati ricchi non son coloro che hanno combattuto nè quelli che hanno reso servizî reali, se pur dietro la fronte. Nessun patriotta trae denaro dalla guerra. Nessun uomo di vero patriottismo potrebbe dalla guerra, dal sacrifizio delle altrui vite, trarre denaro. Finchè i soldati non ricavino denaro dal combattere, finchè le madri non ricavino denaro dal consegnare i loro figli alla morte, nessun cittadino deve pensare a trovare il proprio tornaconto nel provvedere la patria di mezzi perchè possa difendersi.

Se le guerre debbono continuare, diverrà sempre più difficile per un uomo d'affari che tenga al proprio decoro, il considerare la guerra come un mezzo legittimo di forti e rapidi guadagni. I profittatori di guerra perdono di riputazione di giorno in giorno. E verrà giorno che perfino l'ingordigia esiterà dinanzi alla travolgente impopolarità ed avversione che susciteranno i profittatori di guerra. Gli uomini d'affari dovrebbero essere sempre partigiani della pace, perchè la pace è il vero regno degli affari. Ed infatti, è stato mai il genio inventivo così sterile come durante la guerra?

Un'indagine imparziale sull'ultima guerra, sui precedenti di essa e su ciò che ne venne fuori, dimostrerebbe fuor di ogni dubbio che c'è nel mondo un gruppo d'uomini con enormi poteri di controllo, i quali preferiscono restare sconosciuti, che non cercare uffizî nè alcuno dei segni esteriori del potere, che non appartengono ad alcuna nazione, ma sono internazionali, e che, con la loro segreta forza, adoperano ogni governo, ogni organizzazione d'af-

fari largamente irradiata, ogni organo di pubblicità, ogni espediente della psicologia nazionale, per gettare il mondo nel pànico allo scopo di conquistare sempre maggior potere su di esso. Era un vecchio trucco da giuocatori quello di gridare: « La polizia! », quando grosse somme di denaro si trovavano sulla tavola, e di allungar le mani nel pànico che ne seguiva, prendendo poi rapidamente la porta. C'è nel mondo un potere che grida « Guerra! », e nella confusione delle nazioni, e fra gli illimitati sacrifizî che i popoli fanno per salvarsi e per ritrovare la pace, se la svigna con le spoglie del pànico.

La cosa da non dimenticare è quella che, sebbene noi fossimo tra i vincitori della lotta militare, il mondo non è ancora riuscito ad ottenere una completa vittoria sui promotori della guerra. Noi non dobbiamo dimenticare che le guerre sono puramente un male che ci fabbrichiamo noi stessi e vengono condotte conforme a una tecnica definita. Una campagna pro guerra si svolge su linee altrettanto definite quanto una campagna per qualsiasi altro scopo. Prima di tutto vien lavorata la popolazione. Con abili racconti, sono sollevati i sospetti del popolo contro la nazione alla quale si desidera muover guerra. Caricate di sospetti prima l'una nazione e poi l'altra. Per questo non vi occorrono che pochi agenti con una qualche scaltrezza e senza coscienza, e una stampa che vincoli i suoi interessi agli interessi che ricaveranno beneficio dalla guerra. Il motivo dell'attacco non si farà poi aspettare. Non c'è alcuna bravura a trovare un motivo d'attaco quando avete cotto al punto giusto l'odio fra due nazioni.

Ci furono uomini in ogni paese che di veder incominciare la guerra mondiale furono lieti, e dolenti di vederla finire. Centinaia di grossi patrimonî americani datano dalla Guerra Civile; migliaia di patrimonî nuovi datano dalla Guerra Mondiale. Nessuno può negare che la guerra sia un affare lucroso per quelli che amano il de-

naro di quella specie. La guerra è un'orgia di denaro, proprio come è un'orgia di sangue.

E noi non saremmo così facilmente trascinati alla guerra, se ci rappresentassimo quali sono le cose che rendono una nazione realmente grande. Non è la febbre del traffico che rende una nazione grande. Non è la creazione di private ricchezze, nè quella di un'autocrazia. Non è neppure la semplice trasformazione di una popolazione industriale. Un paese diviene grande quando, mercè il savio sviluppo delle sue risorse e l'abilità del suo popolo, la proprietà è largamente e onestamente distribuita.

Il commercio internazionale è pieno di falsi concetti. Noi dovremmo desiderare a qualsiasi nazione di bastare a sè stessa nella maggior misura possibile. Invece di bramarla dipendente da noi per i nostri manufatti, dovremmo desiderare che essa impari a fabbricare da sè e si costruisca una civiltà dalle solide fondamenta. Se ogni nazione impara a produrre le cose che può produrre, noi arriveremo a gettare le basi di servizi reciproci per tutti gli articoli sui quali non vi può essere concorrenza. La zona temperata del nord non potrà mai rivaleggiare coi tropici nei prodotti dei climi tropicali. Il nostro paese non entrerà mai in concorrenza con l'Oriente per la produzione del tè, nè col Mezzogiorno per la produzione della gomma.

Il nostro commercio internazionale è fondato in larga proporzione sullo stato arretrato dei nostri clienti. L'egoismo si compiace di mantenere questo arretramento. Il senso di umanità dovrebbe compiacersi di aiutare i ritardatari a crearsi una base per poter vivere da sè. Si prenda l'esempio del Messico. Abbiamo sentito raccontarla lunga intorno allo sviluppo del Messico. Sfruttamento è la parola che avrebbe invece ad essere usata. Se le ricche risorse naturali di quel paese sono sfruttate per l'accrescimento delle ricchezze private di capitalisti stranieri, questo non è sviluppo, ma rapina. Voi non potrete

mai sviluppare il Messico, se non sviluppate i messicani. E tuttavia quanti degli sfruttatori stranieri che vantano « lo sviluppo » del Messico, hanno mai preso nota dello sviluppo dei suoi abitanti? Il lavoratore messicano è stato riguardato come una qualunque preda dai facitori di denaro stranieri. Il commercio internazionale è stato per lui una degradazione.

La gente di corta vista si spaventa di questi consigli. Essa dice: — Che cosa volete farne del nostro commercio con l'estero?

Quando gli indigeni dell'Africa incominceranno a coltivare il proprio cotone, e la popolazione della Russia a costruirsi i propri strumenti agricoli, e quella della Cina a provvedere ai propri bisogni, le cose si presenteranno alquanto diverse per noi, questo è certo; ma può un uomo che rifletta imaginare che il mondo possa continuare a lungo sull'attuale sua base di poche nazioni che suppliscano a tutti i suoi bisogni? Noi dobbiamo mettere il nostro pensiero in termini che convengano ad un mondo in cui la civiltà si sia diffusa generalmente, e tutti i popoli abbiano imparato il modo di bastare a sè stessi.

Quando un paese è preso dall'infatuazione del commercio internazionale, esso dipende di solito da altri paesi per le sue materie prime, trasforma la sua popolazione in carne da fabbrica, crea una classe ricca privilegiata, e abbandona negletti i suoi interessi immediati. Qui agli Stati Uniti, lo sviluppo del paese ci riserva lavoro in tanta abbondanza da esimerci per molto tempo dalla necessità di commerciare all'estero. Abbiamo ricchezze agricole a sufficienza per nutrirci mentre attendiamo al lavoro, e denaro quanto occorre per condurre le cose nostre. V'ha alcunchè di più stupido che l'imaginare gli Stati Uniti cadere nell'ozio perchè il Giappone o la Francia o qualche altro paese non ci ha dato commissioni, mentre c'è quì da fare lavoro per cento anni nel semplice sviluppo del nostro paese?

Il commercio incominciò come un servizio. Gli uomini esportavano quello che avevano di troppo in paesi che non ne avevano. Il paese che produceva grano lo esportava nel paese che non poteva produrne. I paesi ricchi di foreste esportavano legna nelle pianure povere d'alberi. I paesi vitiferi esportavano il loro frutto nei freddi climi settentrionali. I paesi fiorenti di bestiami esportavano carni nei paesi privi di pascoli. Ogni cosa era un render servizio. Quando tutti i popoli del mondo saranno divenuti esperti nell'arte di bastare a sè stessi, il commercio tornerà a questi suoi principî. Gli affari riprenderanno la loro funzione di servizi. Non ci sarà concorrenza, perchè la base della concorrenza si sarà dileguata. I varî popoli svilupperanno attività che saranno loro monopolio e non termini di competizione. Fin dai primordi, le razze si son distinte l'una dall'altra per proprie forme d'ingegno: l'una per l'organizzazione di governo; l'altra per la colonizzazione; l'altra ancora per l'agricoltura; altre per l'arte e la musica; altre per l'industria, e così via. Lincoln disse della nostra popolazione che essa non poteva continuare a vivere metà schiava e metà libera. Nemmeno la razza umana può vivere per l'eternità metà sfruttatrice e metà sfruttata. Finchè noi non diventiamo pari nel comprare e nel vendere, pari nel produrre e nel consumare, equilibrando il nostro bilancio non sul concetto di guadagnare, ma su quello di contribuire ai servizî, noi avremo condizioni confusionarie.

La Francia ha qualche cosa da dare al mondo che nessuna concorrenza può portarle via. Così l'Italia. Così la Russia. Così hanno i paesi dell'America latina. Così il Giappone. Così l'Inghilterra. Così gli Stati Uniti. Quanto più presto noi torneremo a un sistema di specializzazione, facendo cadere questo sistema del pigliare da tutte le parti quello che càpita, tanto più presto ci assicureremo il reciproco rispetto internazionale e la pace internazionale. Il cercare di rendersi egemoni nel commercio del

mondo può essere causa di guerra. Non può promuovere la prosperità. Un giorno o l'altro lo impareranno anche i finanzieri internazionali.

Non sono stato mai capace di scoprire una qualche ragione onorevole per lo scoppio della Guerra Mondiale. Essa sembra esser saltata fuori da una situazione complicatissima creata in parte da quelli che pensavano di poter guadagnare sulla guerra. Io credetti nel 1916, conforme a ragguagli che mi si erano dati, che alcune nazioni fossero ansiose di pace e avrebbero salutato con gioia una manifestazione per la pace. La speranza che ciò fosse vero m'indusse a finanziare una spedizione per Stoccolma, armando quella che poi fu poi chiamata « la nave della pace ». Non rimpiango il tentativo. Il solo fatto della sua non riuscita non è per me una prova conclusiva che non valesse la pena di tentarlo. Noi impariamo di più dalle nostre disavventure che dai nostri successi. Ciò che io imparai in quel viaggio mi compensava della spesa di denaro e di tempo. Non so se le informazioni che si inviavano a me fossero vere o false. Non me ne importa. Ma io penso che nessuno mi vorrà negare che se mai fosse stato possibile finir la guerra nel 1916, il mondo ne sarebbe uscito con le ossa meno rotte.

Giacchè i vincitori si rovinarono col vincere e i vinti col resistere. Nessuno ebbe da questa guerra un vantaggio, nè a suo onore nè a suo disonore. Io avevo sperato, alla fine, quando gli Stati Uniti entrarono nel conflitto, che essa potesse divenire una guerra per sopprimere le guerre, ma ora so bene che con la guerra non si finiscono le guerre, come con un grande incendio non si eliminano i pericoli del fuoco. Quando il nostro paese entrò nella conflagrazione, divenne dovere di ogni cittadino di adoprarsi con tutte le sue forze per condurre a fine l'impresa iniziata. Io credo sia dovere di chi si oppone alla guerra di mettere alla sua azione oppositrice il limite della dichiarazione di guerra effettivamente avvenuta.

La mia opposizione alla guerra non si richiama a principî pacifisti o di non resistenza. È possibile che il presente stato della civiltà sia tale da non potersi certe questioni internazionali risolvere per discussione; è possibile che esse debbano cercare la decisione nelle battaglie. Ma le battaglie non regolano mai le questioni. Esse mettono soltanto i partecipanti in una condizione dello spirito che permetta loro di discutere le cose per le quali combatterono.

Tosto che noi fummo entrati in guerra, tutti i mezzi delle industrie Ford furono messi a disposizione del Governo. Fino al momento della dichiarazione di guerra, noi ci eravamo rifiutati assolutamente di assumere commissioni per conto dei belligeranti stranieri. È in stridente contrasto coi principi della nostra azienda il turbare il ritmo della produzione, ove non sia per circostanze imprescindibili. È del tutto estraneo ai nostri principi umani l'aiutare l'una o l'altra parte in una guerra in cui la nostra patria non sia coinvolta. Questi principi cessarono di avere applicazione quando gli Stati Uniti entrarono in guerra. Dall'aprile 1917 fino al novembre 1918, la nostra fabbrica lavorò di fatto esclusivamente per il Governo. Certo noi facevamo automobili e pezzi di ricambio, autocarri e autolettighe come parte della nostra produzione; ma facevamo anche molti altri articoli che ci erano più o meno nuovi. Fabbricammo autocarri da 2 $^1/_2$ e da 6 tonnellate di carico. Fabbricammo gran quantità di motori Liberty per l'aviazione, aero-cilindri, apparecchi acustici, elmetti d'acciaio (questi a Filadelfia ed a Highland-Park), « Eagle Boats »; e intanto compivamo tutta una serie d'esperimenti sulle corazzature d'acciaio, i compensatori, i pezzi d'armatura a protezione del corpo umano. Per gli « Eagle-Boats» piantammo una fabbrica speciale nel nostro possesso di River-Rouge. Erano essi battelli destinati a combattere i sottomarini. Tutti d'acciaio, misuravano 60 metri di lunghezza, ed una delle con-

dizioni imprescindibili per la loro costruzione era che non dovessero inceppare in alcun modo la rimanente produzione di guerra; inoltre si doveva fornirli con la massima rapidità. I piani provenivano dal Ministero della Marina. Il 22 dicembre 1917 io offersi al Ministero di assumerne la costruzione. La cosa fu discussa fino al 15 gennaio 1918, e quel giorno fu fatto il contratto tra il Ministero e la Compagnia Ford. Il giorno 11 luglio fu varato il primo battello completo. Noi fabbricavamo gli scafi e le macchine; e fuori delle macchine non c'era in tutta la costruzione un solo pezzo che uscisse da officine di fabbri. Noi modellavamo tutto lo scafo di puro acciaio. Gli « Eagle » erano costruiti all'aperto. In quattro mesi noi allestimmo a River-Rouge un fabbricato lungo più di mezzo chilometro, di 100 metri di larghezza e di 30 d'altezza, che copriva un'area di più che 5 ettari. I battelli non erano costrutti da tecnici navali. Erano costrutti semplicemente applicando i nostri principî di produzione ad un nuovo prodotto.

Venuto l'armistizio, lasciammo tosto cadere la guerra e tornammo alla pace.

. . . .

Uomo abile è quegli che sa fare le cose, e la sua abilità nel fare le cose dipende da ciò che egli porta dentro di lui. E ciò che egli porta dentro di lui dipende dalla sua vocazione naturale e da quanto egli ha fatto per accrescerla e disciplinarla.

Un uomo côlto non è colui che ha la memoria esercitata a ritenere poche date storiche, ma colui che è in grado di compiere qualche cosa. Un uomo che non sappia pensare non è un uomo côlto, per quanti titoli accademici possa egli aver conseguito. Pensare è la cosa più difficile che si possa chiedere all'uomo: ragione per cui probabilmente abbiamo così pochi pensatori. Ci sono due estremi da evitarsi: l'uno è l'atteggiamento di disprezzo verso la cultura; l'altro è il tragico convenzionalismo di

credere che il passare attraverso un sistema educativo sia una cura di sicuro effetto per l'ignoranza e la mediocrità. Voi non potete imparare in alcuna scuola ciò che il mondo farà l'anno venturo; ma voi potete impararvi alcune delle cose che il mondo in passati anni ha tentato di fare, e in quali esso non riuscì, e in quali ebbe pieno successo. Se l'educazione consistesse nel mettere in guardia il giovane contro certe false teorie, sulle quali gli uomini hanno tentato invano di edificare, per modo da risparmiare a quel giovane la perdita di tempo necessaria a scoprire tutto ciò da sè e per propria amara esperienza, non vi sarebbe da discutere che l'educazione sia un bene. Costituita quasi di segnali d'allarme sugli errori e gl'inganni del passato, l'educazione certamene sarebbe molto utile. Ma non è educazione l'appropriarsi le teorie di un collegio di professori. L'esercizio delle ipotesi è molto interessante, e talvolta proficuo; ma non è educazione. Essere istruito nelle scienze oggidì vuol dire aver nozione di un centinaio di teorie che non furono dimostrate. E il non conoscere che cosa sieno coteste teorie vuol dire essere «incolto», «ignorante» ecc. ecc. Se la conoscenza delle varie congetture è istruttiva, allora si può divenire un dotto mercè il semplice espediente di raccogliere le congetture proprie. Ma il meglio che l'educazione possa fare per un uomo è metterlo in possesso delle forze che sono in lui, dargli il controllo degli strumenti che ha avuto dal destino, e insegnargli a pensare. La scuola è chiamata a rendere il suo miglior servizio in quanto è palestra intellettuale, dove si rinforza la musculatura della mente e lo studente è irrobustito a fare tutto ciò che è da lui. Il pretendere però che cotesta palestra intellettuale non possa aversi se non nella scuola, è contrario al vero, come ben sanno tutti gli educatori. L'educazione reale di un uomo incomincia dopo che egli ha lasciato la scuola. La vera educazione si acquista nella disciplina della vita.

Ci sono parecchie specie di sapere, e dipende puramente dai circoli nei quali si è capitati a vivere, o dalla moda del giorno, quale di coteste specie goda il maggior rispetto per il momento. Ci sono mode nel sapere, come ce ne sono in ogni cosa. Quando noi della nostra generazione eravamo ragazzi, il sapere soleva essere limitato alla Bibbia. C'erano alcuni uomini nel circondario che conoscevano a perfezione la Bibbia, ed essi erano ammirati e riveriti. Le cognizioni bibliche avevano allora un alto valore. Ma oggi è molto dubbio se una conoscenza anche profonda della Bibbia basterebbe a procacciare a taluno il nome di dotto.

Il sapere, per mia opinione, è qualche cosa che nel passato taluno possedette e lasciò al mondo in una forma che può essere raggiunta da chiunque ne abbia la buona volontà. Se un uomo è nato con normali facoltà umane, se è armato di sufficiente abilità nell'usare lo strumento che chiamiamo «alfabeto» per leggere e per scrivere, non c'è allora conoscenza in possesso della razza umana che egli non possa acquistarsi, se lo vuole. La sola ragione per cui non tutti conoscono ogni cosa che sia entrata finora nella mente umana, è quella che nessuno ha ancora trovato necessario di saper tante cose. Gli uomini soddisfano meglio il loro spirito trovando le cose da sè anzichè raccogliendo le esperienze fatte dagli altri. Voi potete girare il mondo e raccogliere cognizioni per tutta la vita, e nondimeno, con tanto bottino di cognizioni, non vi potrete nemmeno tenere a giorno dei vostri tempi. Voi vi potete riempire la testa di tutti i «fatti» di tutte le età, e la vostra testa non sarà che una scatola sovraccarica di fatti quando vorrete adoperarla. La verità è questa: grande accumulo di sapere nella testa non è la stessa cosa che attività mentale. Un uomo può essere molto côlto e molto inutile. E viceversa, un uomo può essere incolto e molto utile.

L'obiettivo della educazione non è quello di riempire

un cervello di fatti: è quello di insegnare l'uso del cervello per pensare. E spesso accade che un uomo sia capace di pensar meglio, se non è appesantito dalla sapienza del passato.

È una tendenza molto umana il pensare che l'umanità, quello che non sa ancora, non mai lo potrà imparare. E tuttavia deve essere perfettamente chiaro a chiunque che quanto l'umanità ha imparato in passato non può costituire impedimento a che essa impari in futuro. L'umanità non è poi progredita tanto, se voi paragonate i suoi progressi con le cognizioni che sono ancora da raggiungere, con la quantità di segreti che sono ancora da rivelare.

Buona via per impedire il progresso è infarcire il cervello d'un uomo di tutta la scienza passata: ciò gli fa sentire che, essendo la sua testa piena, non c'è da imparare più nulla. Una dottrina che sia un puro raccogliere può divenire la più inutile cosa da vedersi in un uomo. Che cosa potete fare a giovamento e salute del mondo? Questo è il gran testo dell'educazione. Se un uomo è capace di perseguire una meta, egli è qualcuno. Se egli può aiutare dieci, cento, mille altri uomini a perseguire la loro meta, egli è qualche cosa di più. Egli può essere ruvida ruggine in fatto di molte cose che abitano i reami della carta stampata; ma è tuttavia un uomo che sa il fatto suo. Quando un uomo è maestro nella sua propria sfera, qualunque essa sia; egli si è conquistata la sua laurea: è entrato nel regno della sapienza.

. . . .

Il libro da noi intitolato « Studi sulla questione ebraica », che gli avversarî si permisero d'intitolare in varie guise « La campagna ebrea », « L'attacco agli ebrei », il « Pogrom antisemita » e via dicendo, non ha bisogno di schiarimenti per quelli che lo hanno letto con attenzione. I suoi motivi e i suoi fini debbono essere giudicati dall'opera stessa. È un contributo offerto ad un problema

che occupa intensamente il paese: problema che nelle sue origini è di razza e che si riferisce a influenze e ad ideali meglio che a persone. Le nostre asserzioni debbono essere giudicate da lettori candidi, i quali sieno intelligenti abbastanza per mettere la nostra parola a riscontro della vita che cade sotto le loro proprie osservazioni. Se le nostre parole e le loro osservazioni coincidono, la nostra causa è guadagnata. È pretta stoltezza il volerci condannare a priori, senza che sia stata fornita la dimostrazione della infondatezza e sconsideratezza delle nostre asserzioni. La prima cosa da prendersi in esame è la verità di quanto abbiamo esposto. Precisamente la cosa che i nostri critici cercano di sfuggire.

Chi ha letto i nostri articoli si accorgerà subito che noi non siamo spinti da alcun genere di pregiudizio, quando non sia un pregiudizio in favore dei principî che hanno fatto la nostra civiltà. Erano state in questo paese osservate certe correnti d'influenza che venivano determinando un sensibile deterioramento della nostra letteratura, dei nostri svaghi e piaceri e dei nostri costumi sociali: gli affari si allontanavano dalla loro sostanziale sanità d'un tempo; una generale decadenza dei valori era avvertita in ogni dove. Non era in ciò la robusta rozzezza dell'uomo bianco, la rude spontaneità, per dir così, dei personaggi shakespeariani; bensì uno sconcertante orientalismo che insidiosamente si era insinuato in tutti i canali dell'espressione, estendendosi siffattamente da divenire urgente l'opporglisi. Il fatto che tali influenze si possono tutte ricondurre a una fonte di razza è così positivo da farsi riconoscere non da noi soltanto, ma anche da tutte le personalità più intelligenti della razza in questione. Torna d'altronde a loro onore il fatto che da quelle stesse personalità furono mossi dei passi per togliere protezione a quelli che in modo più flagrante violavano l'ospitalità americana. Ma ciò non toglie che ancora vi sia motivo per scuotere l'idea di una superiorità di razza, la quale

dovrebbe essere sostenuta da una guerra intellettuale sovvertitrice mossa contro la società cristiana.

La nostra opera non pretende di dire l'ultima parola sugli Ebrei in America. Essa afferma soltanto la forte pressione che essi esercitano oggi sul paese. Si modifichi cotesta pressione, e anche il nostro giudizio potrà essere modificato. Momentaneamente, dunque, il problema è tutto nelle mani degli Ebrei. Se essi sono sapienti come si affermano, opereranno di certo per rendere americani gli Ebrei anzichè ebrei gli Americani. Il genio degli Stati Uniti d'America è cristiano nel senso più ampio della parola, e suo destino è conservarsi cristiano. Ciò non comporta significazioni settarie, ma riconduce a un principio fondamentale, che differisce da ogni altro principio in quanto attua la libertà con moralità, e conforma la società a un codice di relazioni umane costituito sopra concezioni essenzialmente cristiane degli umani diritti e doveri.

Quanto a pregiudizî o ad astiosità contro persone, ciò non è nè cristiano nè americano. La nostra opposizione muove soltanto contro idee, contro false idee, che seppelliscono la forza morale del popolo. Queste idee provengono da fonti facilmente identificate; esse sono promulgate con metodi facili a scoprirsi; e la loro sola esposizione implica il giudizio critico. Noi ci siamo semplicemente prevalsi di questo metodo dell'esposizione. Quando la gente abbia imparato a identificare le fonti e la natura delle influenze che s'aggirano a lei d'intorno, non occorre di più. Possa il popolo americano accorgersi una volta per sempre che non naturale degenerazione, ma premeditato sovvertimento, è quello che ci affligge. Esso sarà salvo. Spiegarsi il male è curarlo.

Il lavoro di cui parliamo fu intrapreso senza alcuna ragione di personalità. Quando esso attinse ad una nota, che credemmo potesse essere afferrata da tutto il popolo americano, lasciammo la cosa per il momento. I nostri

nemici dicono che l'abbiamo iniziata per spirito di vendetta e l'abbiamo smessa per paura. Il tempo dimostrerà che le nostre critiche cercarono questa conclusione evasiva, perchè esse non si attentarono a colpire in pieno la delicata questione. Il tempo anche dimostrerà che noi siamo migliori amici dei più veri interessi degli Ebrei che non quelli a cui piace lodarli in faccia e criticarli dietro le spalle.

CAPITOLO XVIII

DEMOCRAZIA ED INDUSTRIA

Forse nessun vocabolo è stato tanto gravato di lavoro negli ultimi tempi quanto la parola democrazia, e quelli che più spesso la ebbero sulle labbra, a mio parere, furono di regola quelli che meno avevano bisogno di adoperarla. Io son sempre diffidente degli uomini che in tono mellifluo mi parlano di democrazia. Io mi domando meravigliato se pensino di metter su qualche despotismo, o se intendano di trovar qualcuno che faccia per loro quanto dovrebbero fare essi stessi. Io sono per quella specie di democrazia che dà a ciascuno possibilità uguali. Credo che se noi mettessimo maggior attenzione nel servire il nostro prossimo, ci preoccuperemmo molto meno delle vuote formule di governo e molto più delle cose da farsi. Riflettendo ai servizî da prestare, fileremmo meno sulle buone armonie nell'industria e nella vita, sulle masse e sulle classi, sulle officine aperte o chiuse, e su tante altre cose che non hanno da fare con l'attività della vita reale. Noi andremmo ai fatti concreti. Abbiamo tanto bisogno di fatti concreti.

È un urto dello spirito quando esso si rende conto della verità che non tutto nell' umanità è umano, che interi gruppi d'uomini non considerano gli altri con umani sentimenti. Sono stati fatti grandi sforzi perchè ciò assumesse l'apparenza di atteggiamento di una classe: ma

in realtà è l'atteggiamento di tutte le « classi » in quanto esse sieno dominate dalla falsa concezione delle « classi ». Prima, quando l'obiettivo costante della propaganda era quello di far credere al popolo che soltanto i « ricchi » fossero privi di sentimenti umani, era divenuta generale l'opinione che tra i poveri le virtù umane fossero in fiore. Ma i « ricchi » e i « poveri », gli uni e gli altri, sono soltanto piccole minoranze, e voi non potete classificare la società sotto questi titoli. Non ci sono abbastanza « ricchi » e non ci sono abbastanza « poveri » per prestarsi a questa classificazione. Vi sono dei ricchi divenuti poveri senza mutar nulla della loro natura, e vi son dei poveri divenuti ricchi, senza che ciò spostasse per nulla il problema.

Tra i ricchi e i poveri si estende la grande massa della popolazione che non è nè ricca nè povera. Una società costituita soltanto di milionari non sarebbe diversa dall'attuale; alcuni dei milionari dovrebbero coltivare il grano e cuocere il pane e costruire le macchine e condurre i treni: altrimenti morirebbero tutti d'inedia. Il lavoro necessario bisogna che sia fatto da qualcuno. In realtà noi non abbiamo classi fisse. Abbiamo uomini che vogliono lavorare e uomini che non vogliono. Il più di quello che si legge intorno alle « classi » è pura finzione. Prendete certi giornali capitalistici. Rimarrete stupefatti di certe affermazioni sulle classi lavoratrici. Noi che siamo stati e ancora siamo una parte della classe lavoratrice sappiamo che queste affermazioni non corrispondono al vero. Prendete certi giornali dei partiti operai. Rimarrete ugualmente stupefatti di certi giudizî che essi dànno sui capitalisti. E pure da una parte e dall'altra c'è qualche grano di verità. L'uomo che è un capitalista e null'altro, che giuoca i frutti del lavoro d'altri uomini, si merita tutto quello che è detto contro di lui. Egli appartiene precisamen alla stessa classe del volgare giuocatore, che deruba gli operai dei loro salari. I giudizî che intorno alla classe

lavoratrice leggiamo nella stampa capitalistica sono scritti di rado da uomini della grande industria, bensì per lo più da una classe di scrittori che buttano giù quello che essi pensano debba far piacere a chi li impiega. Essi scrivono ciò che imaginano sarà gradito. Studiate la stampa di parte operaia, e troverete un'altra classe di scrittori i quali ugualmene cercano di lusingare i pregiudizî che suppongono essere nei lavoratori. Questi e quegli scrittori sono semplici propagandisti. Una propaganda tuttavia, che non cerchi di diffondere la verità dei fatti, ha per effetto di annientarsi da sè. E così dev'essere. Voi non potete predicare il patriottismo agli uomini allo scopo di farli star fermi mentre voi li derubate: non si va avanti per molto tempo con questa sorta di prediche. Voi non potete predicare il dovere dello strenuo lavoro e della produzione abbondante, e farvi di ciò uno schermo per nascondere un esuberante profittto. Ma neanche l'operaio può nascondere con una frase la mancanza di una sua giornata di lavoro.

Indubbiamente la classe dei datori di lavoro è in possesso di fatti che i salariati dovrebbero sapere ugualmente per costruirsi opinioni sane e formarsi equi giudizî. E indubbiamente i salariati sono in possesso di fatti che hanno la stessa importanza anche per i datori di lavoro. Ma tuttavia, è da mettere molto in dubbio che alcuna delle due parti possegga tutti i fatti. Ed è questo il punto sul quale la propaganda, anche ammettendo che essa possa avere un pieno successo, è rimasta difettosa. Non è da desiderarsi che un gruppo d'idee sia imposto ad una classe, la quale coltiva un altro gruppo d'idee. Quello che realmente ci abbisogna è che le idee sieno messe insieme, e su di esse si costruisca.

Prendete per esempio tutta la questione delle associazioni operaie e del diritto di sciopero.

Il solo forte gruppo di operai federati nel nostro paese è quello che ritrae i suoi salari dalle federazioni. Alcuni

di essi sono molto ricchi. Costoro hanno interesse ad influire sugli affari delle nostre grandi istituzioni finanziarie. Altri sono così estremisti nel loro cosidetto socialismo da confinare col bolscevismo e con l'anarchia, e i loro salarî federali li liberano dalla necessità di lavorare, talchè essi possono dedicare ogni loro energia alla propaganda sovversiva. Essi godono tutti un certo ascendente e una certa potenza che, nel natural corso della concorrenza sociale, non si sarebbero potuti altrimenti procacciare.

Se il personale ufficiale delle federazioni operaie fosse così forte, onesto, decoroso e schietto nelle idee come la massa degli uomini che compongono l' organizzazione, l'intero movimento avrebbe assunto negli ultimi anni un orientamento diverso. Ma questo personale ufficiale, nella sua maggior parte — ci sono ragguardevoli eccezioni — non si è consacrato a stringere un'alleanza con le qualità che gli operai hanno forti da natura; ha preferito consacrarsi a giuocare sulle debolezze del ceto operaio, e precipuamente sulle debolezze di quegli strati della popolazione immigrata di recente, che non conoscono ancora ciò che sia l'americanismo, e non lo conosceranno mai, se abbandonati alla tutela delle loro federazioni locali.

Gli operai, eccettuati i pochi a cui si è inoculata la fallace dottrina della « lotta di classe » e che hanno accettato la filosofia per cui il progresso s'identifica col fomentare discordie nelle industrie (Se guadagnate 12 dollari giornalieri, non vi fermate. Agitatevi per averne 14. Se ottenete otto ore di lavoro, non siate così scimuniti da contentarvene; agitatevi perchè sieno sei. Chiedete ancora qualche cosa! Sempre qualche cosa di nuovo!), gli operai, dico, hanno in loro un buon senso capace di riconoscere che le condizioni sono cambiate, da quando i loro principi sono stati accettati e mantenuti in vigore. I capi delle federazioni non hanno mai veduto questo. Il

loro desiderio è quello che le condizioni rimangono quali erano, con le loro provocanti ingiustizie, coi loro scioperi, coi loro rancori e con la loro zoppicante vita nazionale. Come si potrebbe altrimenti aver bisogno di ufficiali delle federazioni? Ogni nuovo sciopero è per loro un buon argomento; lo additano, e dicono: — Vedete! Voi avete sempre bisogno di noi!

Il solo vero capo dei lavoratori è quegli che conduce gli operai al lavoro e ai salari, e non colui che li guida agli scioperi, al sabotaggio e alla miseria. La federazione di lavoratori a cui appartiene il futuro di questo paese, è quella di tutti coloro i cui interessi sono interdipendenti, mentre costantemente dipendono dall'utilità e dall'efficienza dei servizî che essi son chiamati a prestare.

Il mutamento è nell'aria. Quando l'unione dei « capi confederali » si dissolverà, scomparirà con essa anche l'unione degli imprenditori accecati: di coloro che mai fecero nulla di decente a favore dei proprî dipendenti se non vi furono costretti. Quando gli imprenditori accecati costituivano il male, l'egoismo dei capi confederali era l'antidoto. Quando i capi confederali divenivano il male, gli imprenditori ciechi divenivano l'antidoto. Due ciechi; due cose che non hanno posto in una società bene organizzata. Ed esse stanno simultaneamente scomparendo.

È la voce degli imprenditori accecati quella che oggi noi sentiamo gridare: — È tempo di dare addosso agli operai; noi li condurremo a nostro talento ». Questa voce raggiungerà i regni del silenzio insieme con quella che predica la « lotta di classe ». I produttori — da quelli che stanno alla tavola di disegno a quelli che vigilano gli stampi dei getti — sono giunti ad un'unione reale, e d'ora innanzi tratteranno da sè i proprî affari.

Lo sfruttare il malcontento è divenuto oggi un'industria organizzata. Il suo obiettivo non è quello di risolvere alcunchè, o di far qualche cosa; bensì quello di tener vivo il malcontento. E gli strumenti a ciò adoperati

sono un fascio completo di false teorie e di promesse che non avranno adempimento finchè questo pianeta rimanga qual'è.

Io non sono un avversario dell'organizzazione operaia. Non ho avversione per alcuna organizzazione che operi sulle vie del progresso. L'organizzazione per restringere la produzione è quella che io combatto, venga essa da imprenditori o da operai.

L'operaio stesso deve tenersi in guardia contro certi concetti molto pericolosi: pericolosi a lui quanto al benessere del paese. È stato detto talvolta che quanto meno un operaio lavora, e tanto più egli crea occasioni di lavoro per altri uomini. Questo paradosso attribuisce all'infingardaggine qualità creative. L'infingardaggine non ha mai creato lavoro. Essa ha creato soltanto aggravî. L'uomo operoso non caccia mai il suo compagno di lavoro dal posto; anzi l'uomo operoso è il naturale associato del direttore operoso, il quale crea affari in sempre maggior numero e quindi anche lavori sempre più numerosi. È una grave disgrazia l'essersi diffusa l'idea, così toccante per uomini sensitivi, che col frodare il proprio lavoro si possa rendersi utili a qualcuno. Un solo momento di riflessione basterà a mostrare la debolezza di questa idea. L'azienda sana, l'azienda che agli uomini fornisce opportunità sempre rinnovate di guadagnare una comoda e onorata esistenza, è quella dove ogni uomo compie un determinato quantitativo giornaliero di lavoro, e ne è orgoglioso. E il paese più saldamente piantato è quello dove gli uomini fanno il loro onesto lavoro e non si permettono scherzi coi mezzi di produzione. Noi non possiamo giuocare con le leggi economiche; se lo facessimo, avremmo a pentircene amaramente.

Il fatto che un determinato lavoro si compie oggi con nove uomini, mentre ieri ce ne volevano dieci, non implica che il decimo debba esser rimasto disoccupato. Egli semplicemente non è occupato più in quel lavoro, e il

pubblico non ha da sopportare l'aggravio del suo mantenimento, pagando su quel lavoro più di ciò che dovrebbe. Giacchè, infine, è il pubblico quello che paga.

Un'azienda industriale che è abbastanza agile per riorganizzarsi fino alla massima efficienza, e abbastanza onesta verso il pubblico per fargli pagare le spese necessarie e non più, è di solito un'intrapresa così vasta che non le mancano certo i lavori per occupare il decimo uomo. Essa deve svilupparsi, e sviluppo significa lavori. Un'impresa bene amministrata cerca sempre di diminuire al pubblico il costo del lavoro, ed è sicura di occupare più uomini che non l'impresa trascurante, la quale fa pagare al pubblico il costo della sua cattiva amministrazione.

Il decimo uomo era una spesa non necessaria. L'ultimo consumatore doveva pagarlo. Ma il fatto che egli non è necessario in quel particolare lavoro non vuol dire che egli non sia necessario nel mondo, o anche in quella sua particolare officina.

Il pubblico paga per tutte le disamministrazioni. Più che la metà dell'attuale malessere del mondo è dovuta all'inerzia, all'annacquamento, allo scadimento di merci, all'inettitudine tecnica, che il pubblico deve pagare con buona moneta. Dovunque due uomini sieno pagati per quello che uno solo può fare, la gente paga il doppio di ciò che dovrebbe. Ed è un fatto che poco tempo addietro, negli Stati Uniti, prendendoci ad uno ad uno, noi non producevamo quanto si faceva per parecchi anni prima della guerra.

Una giornata di lavoro significa di più che essere presenti all'officina per il richiesto numero d'ore. Significa dare un servizio equivalente per il salario che si ricava. E quando cotesto equivalente è alterato in uno dei due modi — quando l'uomo dà più di quanto riceve, o riceve più di quello che dà — non siamo lontani dal manifestarsi di pericolosi squilibri. Estendete una tale condizione su tutto il paese, e avrete un completo rovescio degli affari.

Tutto ciò che può essere difficoltà industriale è nella distruzione degli equivalenti fondamentali nelle officine. L'amministrazione deve portarne il biasimo al pari del lavoro. L'amministrazione, anch'essa, è stata rilassata: ha trovato più facile assumere 500 operai addizionali che non migliorare i propri metodi in modo da poter mandare cento dei suoi uomini ad altro lavoro. Il pubblico pagava, gli affari erano in fiore, e l'amministrazione lasciava correre. Negli uffici le cose procedevano non diversamente che nelle officine. La legge degli equivalenti era rotta dalle direzioni non meno che dagli impiegati.

Praticamente, col solo domandarla, non mai si raggiunge qualche cosa importante. Perciò gli scioperi sempre falliscono: anche quando hanno l'apparenza del successo. Uno sciopero che porti paghe più alte e orari più brevi, ma passando sul corpo dei consumatori, è in realtà uno sciopero senza successo. Esso indebolisce soltanto la facoltà di servire dell'industria, e fa decrescere le sue richieste di lavoratori. Con ciò non si afferma che ogni sciopero sia ingiustificato; molte volte esso attira l'attenzione sopra un male. Gli uomini possono anche scioperare per spirito di giustizia; che poi ottengano giustizia, è un'altra questione. Lo sciopero per ottenere una vita adeguata e giusti compensi è giustificabile. Il doloroso è che gli uomini sieno costretti a ricorrere allo sciopero per ottenere quanto è nel loro diritto. Nessun Americano dovrebbe essere costretto ad abbandonare il lavoro per i suoi diritti. Egli dovrebbe vederli riconosciuti naturalmente, come cosa di buon senso. Questi scioperi giustificabili sono di solito da imputarsi a colpa dei datori di lavoro. Alcuni di questi non sono adatti alle loro mansioni. L'impiego d'uomini, la direzione delle loro energie, la determinazione dei loro compensi in onesta proporzione con quanto essi producono e con la prosperità dell'impresa, non sono mansioni facili. Un imprenditore può essere disadatto al proprio lavoro quanto l'operaio che

sta al tornio. Gli scioperi giustificabili segnalano che colui ha bisogno di un'altra occupazione, più adatta al suo maneggio. Il datore di lavoro che non è a posto cagiona maggior disordine che il salariato. Vi è facile assegnare a questo un altro lavoro. Ma il primo deve essere per lo più abbandonato alla legge di compensazione. Lo sciopero giustificato, in tali casi, è una manifestazione a cui mai si sarebbe ricorso, se l'imprenditore fosse stato all'altezza delle sue funzioni.

Ma v'ha una seconda specie di sciopero: lo sciopero con intenzioni recondite. In questa specie di sciopero, gli operai sono fatti strumento di qualche maneggione che cerca di raggiungere i propri scopi per mezzo loro. Veniamo all'esempio. Qui c'è una grande industria il cui successo è dovuto all'aver corrisposto a un pubblico bisogno con produzione di quantità e qualità ineccepibile. Essa ha tradizioni di giustizia. Una siffatta industria rappresenta una gran tentazione per gli speculatori. Se essi riescono a ridurla sotto il loro controllo, possono mietere larghi benefici da tutto l'onesto sforzo che è stato impiegato in essa. Possono distruggere il suo benefico equilibrio di salari e di profitti, possono succhiare fino all'ultimo dollaro il pubblico, il prodotto e la mano d'opera, e mettere l'azienda a livello d'altre aziende industriali che son condotte coi principi più sordidi. Può essere a ciò motivo la personale ingordigia degli speculatori, o anche essi possono sentir bisogno di cambiare i metodi di un'industria il cui esempio è imbarazzante per altri datori di lavoro che non hanno voglia di fare quello che è giusto. L'industria non può essere toccata movendo dal suo interno, poichè gli operai non hanno alcun motivo di scioperare. Un'altra tattica è adunque adottata. Quella industria è probabilmente collegata con officine estranee che sopperiscono ai suoi materiali. Se queste officine estranee possono esser costrette a chiudersi, la grande industria presa di mira ne riceve un colpo che l'azzoppa.

E così gli scioperi sono fomentati nelle industrie estranee. Son condotti tentativi d'ogni specie per inaridire le fonti alle forniture della fabbrica. Se gli operai di quelle estranee officine sapessero veramente qual'è il giuoco, si rifiuterebbero di giuocarlo; ma essi non lo sanno, e servono da inconscie marionette ai capitalisti che tirano i fili. Si giunge a un punto tuttavia in cui dovrebbe sorgere il sospetto degli uomini impegnati in questa specie di sciopero. Se esso non può risolversi da sè, non importa su quali offerte dall' una parte o dall'altra, si ha la prova quasi positiva che v'è di mezzo un terzo fattore, a cui interessa la continuazione dello sciopero. Cotesta influenza oscura non ha bisogno di veder accomodarsi le cose in questi o quei termini. Se uno sciopero tale sia vinto dagli scioperanti, è migliorata forse la sorte dei lavoratori? Dopo aver gettato un'industria nelle mani di speculatori estranei, ricevono forse gli operai miglior trattamento o migliori salari?

Una terza specie di sciopero esiste: lo sciopero provocato da interessi capitalistici allo scopo di gettar discredito sugli operai. L' operaio americano ha sempre avuto fama di sano giudizio. Egli non si è lasciato esaltare da ogni ciurmadore che promettesse di creare il regno dei cieli dall'aria pura. Ha avuto un proprio cervello e lo ha adoperato. Ha riconosciuto sempre la verità fondamentale che la mancanza della ragione non fu mai coonestata dalla surrogata violenza. A modo suo l'operaio americano si è guadagnato una certa rispettabilità nella sua nazione e nel mondo. L'opinione pubblica è divenuta propensa a considerar con rispetto le sue opinioni e i suoi desideri. Sembra esserci stato però un determinato sforzo per infiltrare anche nella nostra classe operaia il microbo del bolscevismo, incitandola ad atteggiamenti così impossibili e ad azioni così inaudite da mutare in ostilità il rispetto del sentimento pubblico.

Evitare semplicemente gli scioperi, tuttavia, non basta a promuovere l'industria. Noi potremmo dire agli operai: « Voi avete da lagnarvi, ma lo sciopero non è un rimedio: esso non fa che peggiorare la situazione, sia che vinciate, sia che perdiate ».

Allora l'operaio potrebbe ammettere che questo è vero, e ritrarsi dallo sciopero. Sarebbe con ciò risolta ogni cosa?

No! Se l'operaio abbandona gli scioperi come un mezzo inefficace per raggiungere le condizioni che si desiderano, ciò vuol dire semplicemente che i datori di lavoro devono mettersi all'opera di propria iniziativa e correggere le condizioni difettose.

L'esperienza fatta dall'industria Ford con gli operai fu del tutto soddisfacente, così negli Stati Uniti come all'estero. Noi non sentiamo avversione verso le organizzazioni, ma non partecipiamo ad alcuna contrattazione con esse, nè con quella degli impiegati, nè con quella degli imprenditori. Gli stipendi da noi pagati sono sempre più alti di quelli che qualsiasi ragionevole federazione possa pensar di domandare e la giornata di lavoro è sempre più breve. Non c'è proprio nulla che le associazioni possano fare per le nostre maestranze. È possibile che alcuni dei nostri operai sieno federati; la maggioranza probabilmente non è. Noi non lo sappiamo, e non tentiamo in alcun modo di saperlo, poichè è cosa che non ci concerne affatto. Rispettiamo le federazioni, abbiamo simpatia per le loro aspirazioni lodevoli, denunciamo le cattive. Alla loro volta io credo che esse ci rispettino, poichè non c'è stato mai alcun tentativo autorizzato d'intromettersi fra le maestranze e la direzione nelle nostre fabbriche. Senza dubbio agitatori estremisti hanno cercato di attizzare a quando a quando il disordine; ma i nostri uomini li hanno per lo più guardati come curiosi fenomeni umani, e il loro interesse per costoro è stato di quella

stessa specie che avrebbe in loro suscitato un uomo con quattro gambe.

In Inghilterra affrontammo in pieno la questione della « Trades union » nella nostra fabbrica di Manchester. Gli operai di Manchester sono quasi tutti organizzati, e vi prevalgono le solite limitazioni della produzione prescritte dalle associazioni inglesi. Noi assumemmo una fabbrica di carrozzerie dove c'era una quantità di falegnami organizzati. Tosto i fiduciari dell'Unione domandarono di vedere i nostri contratti. Noi trattiamo solo coi nostri impiegati e mai con rappresentanti esterni; quindi i nostri delegati rifiutarono di abboccarsi coi rappresentanti dell'Unione. Su di che costoro invitarono i falegnami allo sciopero. I falegnami non vollero aderire, e furono espulsi dall'Unione. Allora gli espulsi citarono l'Unione in tribunale per reclamare la loro quota del fondo di beneficenza. Non so come andasse la lite; ma questa fu la fine dell'intromissione di rappresentanti della « Trades Union » negli affari nostri in Inghilterra.

Noi non sperimentiamo mai le svenevolezze verso la gente che lavora con noi. Tra noi e loro è assolutamente una relazione di dare e prendere. Durante il periodo in cui aumentammo fortemente i salari, tenemmo un ragguardevole personale di vigilanza. Si fecero indagini sulla vita domestica degli operai, e si cercò di appurare ciò che essi facessero coi loro salari. Forse in quel tempo era necessario, e ne avemmo informazioni di qualche valore. Ma non è cosa da potersi praticare in modo permanente, e l'abbiamo quindi lasciata cadere.

Noi non abbiamo molta fede nella « mano nella mano », o nei « contatti personali » applicati nel campo professionale, o nell' « elemento umano » e simili cordialità. E' troppo tardi, oggi, per questa sorta di cose. Gli uomini vogliono qualche cosa di più che onorevoli sentimenti. Le condizioni sociali non sono fatte di parole. Esse sono il preciso risultato delle relazioni quotidiane fra uomo e

uomo. Il migliore spirito sociale si dimostra in qualche atto che importa per l'amministrazione la relativa spesa, ma che torna a beneficio di tutti. È questo l'unico modo di dar prova delle proprie buone intenzioni e di guadagnarsi rispetto. Propaganda, giornaletti, conferenze: peggio che nulla. È l'atto opportuno, sinceramente compiuto, quello che conta.

Una grande azienda è realmente troppo grande per essere umana. Essa si accresce siffattamente da sopraffare la personalità dell'uomo. In una grande azienda, il datore di lavoro, come l'impiegato, si perde nella massa. Essi hanno creato insieme una grande organizzazione produttiva la quale lancia articoli che il mondo compera, provvedendo in cambio denaro che serve a fornire i mezzi di sussistenza per tutti i partecipanti all'azienda. L'azienda stessa diviene la cosa principale.

C'è qualche cosa di sacro in una grande azienda che provvede all'esistenza di centinaia e di migliaia di famiglie. Quando si volge il pensiero ai bambini che vengono al mondo, ai ragazzi e alle fanciulle che vanno a scuola, ai giovani operai che, in forza del loro lavoro, si sposano e mettono su una casa, alle migliaia di tetti domestici sotto i quali tutto è fornito dal guadagno degli uomini, quando si volge il pensiero a una grande organizzazione produttiva che rende possibile la realtà di tutte queste cose, allora la continuazione di tale impresa diviene una santa missione. Essa diventa più grande e più importante che gli individui.

Il datore di lavoro non è che un uomo al pari dei suoi dipendenti, ed è soggetto a tutte le limitazioni dell'umanità. E' giusto che egli tenga il suo posto solo fino a tanto che può pienamente adempierne i doveri. Se egli può governare l'impresa con mano salda, se i suoi uomini possono confidare che egli compia la sua parte di lavoro adeguatamente e senza pregiudicare la loro sicurezza, allora egli è sempre a posto. Altrimenti egli non sarebbe adatto

alla sua posizione più che un bambino. L'imprenditore, come qualunque altro, non può essere giudicato che dalla sua abilità. Forse, per la sua gente, egli può non essere che un nome: un nome sopra un'insegna. Ma c'è l'azienda, e questa è più che un semplice nome. Essa produce i mezzi di vivere, e i mezzi di vivere sono cose discretamente tangibili. L'azienda è una realtà. Essa genera cose. È un organismo che si rinnova. L'evidenza della sua efficacia è nelle buste delle paghe, che regolarmente vengono.

Non c'è mai in un'azienda armonia che sia troppa. Ma voi potete facilmente andar troppo oltre nel voler scegliere gli uomini col criterio che sieno armonici fra loro. Vi può accadere di assicurarvi tanta armonia da eliminare la spinta e la controspinta dalle quali è costituita la vita: quella gara che significa sforzo e progresso. Una cosa è che un'organizzazione lavori armonicamente verso un obiettivo; ma altra cosa è che essa lavori armonicamente rispetto a ciascuna delle unità individuali che la compongono. Alcune organizzazioni fanno siffatto abuso di energia e di tempo per mantenere un sentimento di armonia, da venir meno in esse la forza di lavorare all'oggetto per il quale furono create. La sola organizzazione armoniosa che valga alcunchè è quella dove tutti i membri tendano ad un solo scopo, procedano verso un obiettivo unico. Uno scopo comune, al quale onestamente si creda, che sinceramente si brami: questo è il grande principio dell'armonia.

Io compiango il povero diavolo che è così floscio e molle da dover sempre avere un'« atmosfera di sentimenti simpatici » intorno a sè per poter lavorare. Ce n'è di questi uomini. E tutto sommato, qualora non riescano a temprarsi mentalmente e moralmente in guisa che basti a sollevarli dalla loro morbida confidenza nel « sentimento », essi vanno all'insuccesso. Insuccesso non soltanto d'affari; insuccesso di carattere: è come se le loro ossa non potessero mai giungere alla solidità necessaria a tenerli in

piedi. C'è assolutamente nelle nostre organizzazioni d'affari un'eccessiva passione per il lavorare con persone che godano le proprie simpatie. Alla fine, ciò riesce a discapito di molte altre sostanziose qualità.

Non mi si fraintenda quando io parlo in questo modo dei sentimenti. Io voglio significare l'abitudine di costituire a unica misura del giudizio il fatto della simpatia o dell'antipatia che una persona ispira. Supponete che un uomo non vi piaccia. È questo un fatto che parli contro di lui? Potrebbe invece parlare contro di voi. Che hanno da fare le vostre simpatie e le vostre antipatie coi fatti? Ogni uomo dotato di senso comune sa molto bene che vi sono persone a lui antipatiche le quali valgono molto più di lui stesso.

E allargandoci dal limitato campo delle officine e dei campi, non è in generale necessario che i ricchi amino i poveri o che i poveri amino i ricchi. Non è necessario che l'imprenditore ami il salariato, o che il salariato ami l'imprenditore. Necessario è che ciascuno cerchi di rendere giustizia agli altri secondo i loro meriti. Questa è reale democrazia, e non il discutere a chi dovrebbero appartenere i mattoni e la malta, le fornaci e i molini. La democrazia non ha nulla da fare con la domanda: — Chi deve essere il padrone?

Ciò equivale a domandare: — Chi deve essere il tenore del quartetto? — Evidentemente, l'uomo che ha voce di tenore. Voi non avreste potuto detronizzare Caruso. Supponete che una teoria di democrazia musicale avesse consegnato Caruso al proletariato musicale. Lo avrebbe essa sostituito nel suo posto con un altro tenore? O non sarebbero le qualità di Caruso rimaste sempre una cosa tutta sua?

CAPITOLO XIX

CHE COSA POSSIAMO ATTENDERCI

Noi siamo — se pure io non interpreti male gli indizî — in piena mutazione di cose. Essa investe tutto quello che ne circonda, lentamente e quasi impercettibilmente, ma con ferma sicurezza. Noi andiamo imparando gradatamente a mettere in relazione le cause e gli effetti. Una gran parte di quello che noi chiamiamo disordine, una gran parte dei trambusti che colsero le istituzioni in apparenza più solide, non sono in realtà che i sintomi superficiali di un movimento di rigenerazione. Le vedute del pubblico vanno mutando, e noi in verità abbisognamo soltanto di una modificazione di vedute per trasformare il cattivo sistema del passato in un ottimo sistema del futuro. Noi andiamo tramutando in intelligenza quella peculiare virtù che soleva ammirarsi come tenacia e che era soltanto cocciutaggine caparbia, e d'altra parte ci mostriamo stufi dello spugnoso sentimentalismo. Taluni confondevano l'ostinazione col progresso; altri prendevano per progresso la mollezza. Noi veniamo educandoci a veder meglio le cose reali, e incominciamo a renderci conto che abbiamo già nel mondo tutte le cose che ci occorrono per una completissima vita e che le useremo meglio quando ne avremo imparato la consistenza e il significato.

Tutto ciò che è errore — e molti, come tutti sanno, sono gli errori — può essere rettificato mercè una chiara

definizione del suo essenziale. Noi ci siamo osservati siffattamente l'un l'altro, quello che l'uno possiede, quello che l'altro non possiede, da ridurre ad affare personale una questione che è troppo grande per decidersi nel campo della personalità. Senza dubbio, la natura umana entra largamente nei nostri problemi economici. L'egoismo esiste, e di esso per fermo si colorano tutte le rivaleggianti attività della vita. Se l'egoismo fosse la caratteristica di una classe, sarebbe facile il venirne a capo; ma esso c'è dovunque vi sia fibra umana. Ed esiste l'avarizia. Ed esiste l'invidia. Ed esiste la gelosia.

Ma quanto più diminuisce la lotta per la pretta esistenza — ed essa è diminuita, benchè possa essersi accresciuto il senso di generale incertezza — e tanto più ci è data occasione di tener conto dei momenti più belli. Noi pensiamo meno ai capricci della civiltà man mano che vi facciamo l'abitudine. Il progresso, tal quale il mondo l'ha conosciuto finora, va accompagnato da un grande aumento degli oggetti d'uso quotidiano. Ci son più arnesi, più materiali lavorati, nel cortile di una qualunque casa americana che non sull'intero territorio di un re africano. Il ragazzo americano, tra balocchi e oggetti di scuola, ha intorno a sè più cose che tutta una tribù di Eschimesi. Gli utensili della cucina, della stanza da pranzo, della stanza da letto, della cantina, del carbonile, formerebbero un elenco che avrebbe sbalordito anche un opulento riccone di 500 anni fa. Questo aumento del corredo della vita caratterizza soltanto uno stadio dell'evoluzione. Noi siamo oggi simili agli Indiani che vengono in città con tutto il loro denaro e comperano tutto quello che vedono. E' fuor d'ogni proporzione l'uso di tanto lavoro e di tanti materiali dell'industria per fornire il mondo di futilità, di superfluità, fatte soltanto per essere comperate allo scopo di possederle, giacchè non possono servire a nulla e si riducono alla fine in semplici rottami come furono da principio semplice spreco. L'umanità sta per sorpassare

cotesto stadio della rigatteria, e l'industria si accinge ad affrontare i varî bisogni del mondo; onde noi possiamo aspettarci un'avanzata ulteriore verso quel tipo di vita che molti intravvedono, ma che nella momentanea fase della facile contentatura non possiamo ancora raggiungere.

Noi siamo sulla via di liberarci dall'idolatria del possesso di cose materiali. L'essere ricco non è già più una distinzione. E in sostanza, non è più nemmeno ambizione di tutti il formarsi un gran patrimonio. La gente non persegue il denaro come denaro, al modo di una volta. Per lo meno non circonda più di venerazione il denaro o quelli che lo posseggono. Ciò che noi accumuliamo come inutile superfluità non è titolo d'onore più per nessuno.

Basta pensarci su un momento per comprendere che, quanto a vantaggio personale, le grandi accumulazioni di denaro non significano nulla. Una creatura umana è una creatura umana, ed è sempre nutrita dello stesso quantitativo e delle stesse qualità di cibo, è riscaldata dallo stesso spessore di vestiti, non importa se sia ricca o povera. E nessuno può abitare in più d'una stanza alla volta.

Ma se taluno ha visioni di ampî servizi, se taluno ha vasti piani che le risorse ordinarie non potrebbero attuare, se taluno mette l'ambizione della sua vita nel far fiorire di rose gli sterpeti industriali e nel rigenerare all'improvviso la vita quotidiana degli uomini in entusiastici motivi umani di carattere e di efficienza più alta, allora nei grandi contingenti di denaro si vede ciò che l'agricoltura vede nei suoi depositi di grano da semina: l'inizio di nuovi e più abbondanti raccolti, i cui benefici non possono essere confinati nell'egoismo più che non possano i raggi del sole.

Ci sono due specie di pazzi al mondo. C'è il milionario il quale pensa che razziando denaro potrà in qualche modo accumulare reale potenza, e c'è il riformatore squattrinato, il quale pensa che quando avrà tolto il denaro ad una classe e l'avrà dato ad un'altra, saranno curati tutti

i mali del mondo. Sono entrambi su falsa strada. Allo stesso modo essi potrebbero raccogliere tutte le scacchiere e tutti i giuochi di domino del mondo, nell'illusione di raccogliere con questo grandi quantitativi di abilità. Alcuni tra i più fortunati accumulatori di denaro dei nostri tempi non hanno mai aggiunto un centesimo alla ricchezza degli uomini. Può un giuocatore di carte aumentar di qualche cosa la ricchezza del mondo?

Se noi tutti creassimo ricchezza fino ai limiti, ai più normali limiti, della nostra capacità, allora semplicemente sarebbe il caso di poter contentare tutti, e di darne a ciascuno abbastanza. Qualunque reale scarsità nelle cose necessarie alla vita — non parliamo della scarsità fittizia che risulta dal mancare di sonanti dischi metallici nella borsa di qualcuno — è dovuta soltanto a deficienza di produzione. E la deficienza di produzione si deve anche troppo spesso alla mancanza di cognizioni su quello che bisogna produrre e sul modo di produrlo.

. . . .

Questi debbono tenersi come punti di partenza:

Che la terra produce, o è capace di produrre, quanto basta a dare conveniente esistenza a tutti, non per il cibo soltanto, ma per ogni altra cosa che ci abbisogni. Giacchè ogni cosa è prodotta dalla terra.

Che è possibile organizzare lavoro, produzione, distribuzione e compensi siffattamente, da assicurarsi che quanti vi contribuiscono ricevano quote commisurate con precisa giustizia.

Che, a parte ogni debolezza dell'umana natura, il nostro sistema economico può essere riadattato in tal guisa da non poter forse abolire l'egoismo del tutto, ma da potere in ogni modo spogliarlo del potere di operare gravi ingiustizie economiche.

. . . .

L'affare della vita è facile o difficile a seconda dell'abilità o della mancanza d'abilità spiegata nella produ-

zione e nella distribuzione Si è creduto che gli affari esistessero per il guadagno. Questo è un errore. Gli affari esistono per i servizî che rendono. Sono anch'essi una professione, e debbono avere un'etica professionale, la cui violazione squalifica un uomo. È necessario che negli affari si accresca questo spirito professionale. Esso cerca l'integrità che si addice alla professione, per amor proprio, non perchè vi sia costretto. Scopre le trasgressioni e le punisce. Giorno verrà che gli affari saranno tutti limpidi. Una macchina che si arresta ad ogni momento è una macchina imperfetta, e le sue imperfezioni vi si debbono cercare addentro. Un corpo che ammala ogni momento è un corpo malato, e la sua malattia vi si deve cercare addentro. Questo vale anche per gli affari. Le deficienze di essi, molte delle quali unicamente deficienze di costituzione morale, impediscono il loro sviluppo e li fanno ammalare ogni momento. Un giorno, l'etica degli affari sarà universalmente riconosciuta, e quel giorno gli affari si scopriranno essere la più vetusta e la più utile di tutte le professioni.

. . . .

Tutto ciò che le industrie Ford hanno fatto — tutto ciò che io ho fatto — mira a stabilire con evidenza d'opere che il servizio va messo prima del guadagno e che quella specie d'affari, la cui esistenza rende migliore il mondo, costituisce una nobile professione. Spesso mi ha colpito l'appunto che quanto si stima progresso discretamente notevole delle nostre imprese — non voglio dire « successo », poichè questa parola è un epitaffio, e noi appena ci siamo messi in cammino — è dovuto a ragioni accidentali: e che i metodi da noi seguiti, a loro modo abbastanza buoni, si adattano soltanto alla manifattura dei nostri prodotti particolari e non corrisponderebbero affatto in qualunque altro ramo d'affari, per qualsiasi altro prodotto, e per qualsiasi altra personalità che non fossimo noi.

Si era soliti a mettere fuor d'ogni dubbio che le nostre

teorie e i nostri metodi fossero fondamentalmente non sani. In verità, essi non erano compresi. Gli avvenimenti hanno ammazzato quel genere di commenti; ma rimane però, del tutto sincera, l'opinione che ciò che fu fatto da noi non potrebbe esser fatto da qualsiasi altra Società industriale: che noi eravamo stati toccati da una bacchetta di fata, che nè noi nè alcun altro avrebbe potuto fabbricare calzature o cappelli, macchine agricole, orologi, macchine da scrivere, o qualunque altro oggetto, nella maniera in cui noi fabbricavamo automobili e trattrici. Anche si opinava che se ci fossimo avventurati in altri campi, ci saremmo avveduti ben presto dei nostri errori. Io non son d'accordo con questi giudizî. Nulla è venuto dal cielo. Le pagine che precedono dovrebbero attestarlo. Noi non abbiamo nulla che anche altri non potrebbero avere. Non abbiamo avuto alcuna particolare buona fortuna, eccetto quella che sempre spetta a chi ponga il meglio di sè stesso nel suo lavoro. Non c'è stato nulla che si possa chiamar favorevole nei nostri inizî. Abbiamo incominciato quasi senza mezzi. Ciò che oggi abbiamo, fu guadagnato; e lo abbiamo guadagnato coll'indefesso lavoro e con la fede in un principio. Abbiamo preso quello che era un lusso e ne abbiamo fatto una necessità, senza adoperare scaltrezze nè sotterfugi. Quando abbiamo incominciato a costruire la nostra attuale vettura, il paese difettava di strade buone, la benzina scarseggiava, ed era saldamente radicata nel pubblico l'idea che l'automobile fosse nella migliore ipotesi un balocco dei ricchi. Il nostro unico vantaggio era la mancanza di precedenti.

Noi cominciammo a fabbricare secondo un credo: un credo che era sconosciuto negli affari in quei tempi. Quello che è nuovo sempre si considera strano, e molti di noi sono così costituiti da non poter mai superare il pensiero che il nuovo sia strano e probabilmente anche pazzo. L'elaborazione meccanica del nostro credo è soggetta a mutamento continuo. Noi troviamo assiduamente nuovi e

migliori modi di metterlo in pratica; ma non abbiamo trovato necessario di modificare i principî, nè io posso imaginare che ciò sia mai necessario, poichè io credo che quei principî sieno assolutamente universali e debbano condurre a una via migliore e più larga per tutti.

Se io non pensassi così, non mi ostinerei a lavorare: giacchè al denaro che guadagno non dò importanza. Il denaro è utile solo in quanto giova a dimostrare con pratici esempi che le aziende sono giustificate soltanto perchè servono, che esse devono dar sempre alla generalità più di quello che ne prendono, e che se tutti i partecipanti non fruiscono dell'esistenza di un'azienda, quell'azienda potrebbe fare a meno d'esistere. Di ciò ho dato la prova con le automobili e colle trattrici. Intendo ora darla con le ferrovie e con le corporazioni dei servizî pubblici, e non per mia soddisfazione nè per il denaro che vi si può guadagnare. (E' perfettamente impossibile, ove si applichino questi principi, di evitar di fare guadagni molto più larghi che non se il guadagno fosse il principale obiettivo). Io voglio dare tutte queste prove, in modo che ne possiamo aver tutti maggiore ricchezza, e che tutti possano viver meglio in grazia degli accresciuti servizî delle industrie d'ogni specie. La povertà non può essere soppressa con formule; può essere soppressa soltanto col tenace ed intelligente lavoro. Noi ci troviamo, in realtà, a una stazione sperimentale ove si deve dimostrare la bontà di un principio. Che noi guadagnamo denaro, è soltanto la miglior prova che noi siamo nel giusto. Giacchè questo è un argomento che si avvalora da sè, senza altre parole.

Nel primo capitolo fu esposto il credo. Permettetemi di ripeterlo alla luce dell'opera che fu compiuta nel suo spirito: giacchè esso è l'anima di ogni opera nostra:

1. Non temere il futuro, e non aver la venerazione del passato. Chi teme il futuro, chi teme l'insuccesso, quegli mette un limite alle sue attività. Non riuscire è semplicemente l'opportunità di ricominciare in modo più intelli-

gente. Non v'è disgrazia negli onesti insuccessi; disgrazia è soltanto nel terrore dell'insuccesso. Ciò che è passato è utile solamente in quanto suggerisce mezzi e modi di progredire.

2. Non preoccuparti della concorrenza. Chi fa meglio una cosa deve esser quegli che la fa. È criminoso il tentar di distogliere gli affari da un altro uomo; è criminoso, perchè si tenta di abbassare per personale vantaggio le condizioni del prossimo, di dominare con la forza anzichè con l'intelligenza.

3. Fa che il servizio vada innanzi al guadagno. Senza un guadagno, gli affari non possono espandersi. Non c'è nulla d'intrinsecamente cattivo nel fare un guadagno. Imprese ben condotte non possono a meno di recare un guadagno, ma il guadagno deve venire, e inevitabilmente verrà, come compenso del buon servizio. Non può essere la base; dev'essere il risultato del servizio reso.

4. Produrre non è comperare a buon mercato e vender caro. E' il processo del comperare materiali a prezzi equi, del trasformarli, col minor possibile aggravio di spese, in prodotti di consumo, e del provvedere alla loro distribuzione ai consumatori. Giuoco, speculazione e traffico disonesto mirano soltanto ad ostacolare il progresso.

. . . .

Noi abbiamo bisogno della produzione; ma quello che maggiormente conta è lo spirito che c'è in essa. La specie di produzione che costituisce servizio tien dietro inevitabilmente al desiderio reale di render servizio. Le varie regole completamente artificiali applicate alla finanza e all'industria e che passano sotto il nome di « leggi » s'infrangono con tanta frequenza da dimostrare che esse non sono nemmeno valide ipotesi. Alla base di ogni ragionamento economico sta la terra coi suoi prodotti. Fare il rendimento della terra, in tutte le sue forme, tanto vasto e ben disciplinato da servire come base della vita reale — di quella vita che non è tutta nel mangiare e dormire —

è l'altissimo fra tutti i servizî. E' questo il fondamento reale per un sistema economico. Noi possiamo fabbricare oggetti; il problema della produzione è stato risolto in modo brillante. Noi possiamo riprodurre ogni genere d'articoli milioni di volte. Agli aspetti materiali della nostra vita è provveduto splendidamente. Ci sono procedimenti e miglioramenti a sufficienza raccolti negli archivi in attesa di applicazione per portare il lato fisico della vita a una perfezione quasi ideale. Ma noi siamo troppo abbagliati dalle cose che andiamo creando; noi non abbiamo sufficiente interesse per le ragioni che ci muovano a crearle. Il nostro intero sistema di concorrenza, la nostra intera espressione creatrice, tutto il gioco delle facoltà nostre sembrano vorticare intorno alla produzione materiale e ai suoi prodotti secondari; successo e ricchezza...

E' diffusa, per esempio, la sensazione che interessi personali o di gruppo si possano avere a spese di altre persone o di altri gruppi. Non c'è nulla da guadagnare con lo schiacciare chiunque sia. Se la lega degli agricoltori schiacciasse quella degli industriali, la andrebbe meglio per gli agricoltori? E la andrebbe meglio per gli industriali, se la loro lega schiacciasse quella degli agricoltori? Potrebbe avvantaggiarsi il Capitale se schiacciasse il Lavoro? Ovvero il Lavoro se schiacciasse il Capitale? Ci guadagna un uomo d'affari dallo schiacciamento di un concorrente? No, la concorrenza distruttiva non torna a vantaggio d'alcuno. Quella specie di concorrenza che si risolve nella caduta della maggioranza e nel dominio di pochi uomini senza scrupoli, deve cessare. La concorrenza distruttrice è priva delle qualità che fanno il progresso. Il progresso nasce da una forma di rivalità generosa. La cattiva concorrenza non è che personalità. Essa opera per l'ingrandimento del singolo, individuo o gruppo. È una sorta di guerra. E' ispirata dal desiderio di annientare qualcuno. E' del tutto egoistica. Vale a dire, i suoi moventi non sono l'amor proprio del produrre, o il desiderio

di eccellere nei servizî, nè l'ambizione integrale di avvicinarsi ai mezzi di produzione scientifica. Essa è mossa semplicemente dal desiderio di buttar altri fuori del campo e di esercitare il monopolio sul mercato per averne tutto il denaro. Quando ciò sia ottenuto, subentra sempre lo spaccio di un prodotto di qualità inferiore.

. . . .

Liberandoci da questa specie meschina di concorrenza distruttiva, ci liberiamo in pari tempo da molti pregiudizî che corrono. Noi siamo troppo legati a vecchi sistemi e a semplici usanze di una volta. Abbiamo bisogno di maggiore mobilità. Abbiamo usato certe cose in un determinato modo, abbiamo avviato certe merci per un unico canale — e il giorno che quell'uso si fa insufficiente, che quel canale si ostruisce, gli affari anch'essi si arrestano, e le tristi conseguenze della «depressione» subentrano. Prendete, per esempio, il grano. Ci sono milioni e milioni di *bushels* di grano immagazzinati negli Stati Uniti senza prospettiva di sfogo. Una certa quantità di grano è usata come cibo per l'uomo e per gli animali; non però tutto. Prima che venisse il proibizionismo, un'altra quantità di grano si adoperava ad estrarne liquori: uso veramente non ottimo di ottimo grano. Ma per lunga serie d'anni, il grano non si avviava per altri canali che questi due, e quando l'uno dei due si ostruiva, i depositi di granaglie incominciavano ad accumularsi. Generalmente è la finzione del denaro quella che ritarda il disincaglio dei depositi; ma quand'anche di denaro ce ne fosse in abbondanza, noi non potremmo conservare i quantitativi di materie alimentari che possediamo talvolta.

Se di tali materie v'è troppa grazia perchè possano essere consumate come alimenti, come mai non trovare ad esse altro uso? Perchè adoperare il grano soltanto per foraggiare i maiali e per le distillerie? Perchè starsene inerti a piangere il tremendo disastro avveratosi sul mercato dei grani? Non c'è altro modo di adoperare il grano

fuori che darlo ai porci e ricavarne il whisky? Certamente ci ha da essere. Vi devono essere tanti modi di sfruttamento del grano che solo i più importanti potrebbero venire in realtà completamente applicati; ci devono essere sempre abbastanza strade aperte per adoperare il grano senza sprecarlo.

Una volta, per un certo tempo, i proprietarî agricoli usavano il grano addirittura come combustibile: di grano c'era abbondanza, e di carbone penuria. Era un modo crudele di disporre del grano, ma conteneva il germe di un'idea. C'è un elemento combustibile nel grano; spirito ed olî combustibili possono ottenersi da esso; ed è tempo che qualcuno inizî alcunchè su questa nuova via di sfruttamento, in modo che gli eventuali accumuli di granaglie possano essere mobilitati.

Perchè avere una sola corda al nostro arco? Perchè non due? Se una si rompe, ce n'è un'altra. Se l' allevamento dei porci esaurisce le sue possibilità, perchè l'agricoltore non ha da convertire il suo grano in combustibile da trattrici?

Abbisognamo di maggior versatilità in ogni dove. Non sarebbe cattiva idea l'introdurre dovunque il sistema delle quattro rotaie. Noi abbiamo un sistema monetario con una rotaia sola. E' un magnifico sistema per quelli che posseggono. E' un sistema perfetto per i finanzieri, collettori d'interessi e collettori di crediti, che hanno letteralmente la proprietà dell'articolo di consumo chiamato Denaro e quella del macchinario col quale il denaro è fabbricato ed usato. Si tengano essi il loro sistema ove si trovino contenti. Ma la generalità sta accorgendosi che è un sistema ben povero per quelli che si chiamano « tempi difficili », giacchè, chiusa la sua rotaia, è sbarrata ogni attività.

Se vi sono speciali protezioni per i grandi interessi, vi dovrebbero essere speciali protezioni anche per il popolo comune. Molteplicità di smercio, d'impiego, di age-

volazioni finanziarie, sono la più valida difesa che noi possiamo avere contro le crisi economiche.

Altrettanto può dirsi del lavoro. Ci dovrebbero essere in verità squadroni volanti di giovani pronti a mettersi a disposizione in tutte le occorrenze straordinarie nel lavoro dei campi, nelle miniere, nelle officine, nelle ferrovie. Se i fuochi di centinaia d'industrie corrono pericolo di spegnersi per mancanza di carbone, e un milione d'uomini sono minacciati di disoccupazione, dovrebbe sembrare altrettanto perfetta umanità quanto buon affare l'avere un sufficiente numero d'uomini che si facessero volontarî del lavoro delle miniere e dei trasporti. C'è sempre qualche cosa da fare a questo mondo, e non ci siamo che noi uomini a poterla fare. Tutto il mondo può sembrare inerte, e in senso industriale, non esserci « nulla da fare ». E sarà vero che non ci sia nulla in quel luogo o in un altro, ma in un luogo o nell'altro qualche cosa da fare c'è sempre. E' questo il fatto che ci dovrebbe spingere a organizzarci in tal modo che questa « qualche cosa » possa esser fatta sempre, e che sia ridotto al minimo il numero dei disoccupati.

. . . .

Ogni progresso incomincia dalle piccole cose e nelle proporzioni dell'individuo. La massa non può essere nulla di meglio che la somma degli individui. Il progresso incomincia nell'uomo stesso: quando egli progredisce dalla semi-indifferenza alla fermezza di proposito; quando egli progredisce dall'esitazione alla risolutezza diritta; quando egli progredisce dall'immaturità alla maturità di giudizio, dal garzonato alla perizia di maestro, dal mero dilettantismo del lavoro alla genuina gioia del lavoratore all'opera; quando egli progredisce da servo di tutti gli occhi a uomo cui si può affidare il suo lavoro senza vigilanza e senza stimoli, ebbene, allora progredisce il mondo! L'avanzata non è facile. Noi viviamo in morbidi tempi, nei quali s'insegna agli uomini che ogni cosa dovrebbe

essere agevole. Un lavoro che conti qualche cosa non sarà mai agevole. E quanto più alto salite sulla scala della responsabilità, tanto più duro diviene il lavoro. Le comodità hanno il loro posto, senza dubbio. Ogni uomo che lavora dovrebbe avere sufficienti ozî. L'uomo che compie lavoro pesante dovrebbe avere la sua soffice poltrona, il suo riconfortante cantuccio al focolare, il suo ambiente piacevole. Essi gli spettano di diritto. Ma nessuno merita i comodi fino a che non abbia finito il lavoro. Non sarà mai possibile di introdurre i cuscini della comodità nel lavoro vivo. Qualche lavoro è necessariamente greve. Può essere alleggerito da una organizzazione accorta. Nessun espediente si dovrebbe trascurare per liberare l'uomo da un lavoro che non sia umano. Carne e sangue non dovrebbero portar pesi che possono essere portati dall'acciaio. Ma anche quando ogni miglior provvedimento sia preso, il lavoro rimane pur sempre lavoro, e ogni uomo che si dedichi a quel mestiere, dovrà sentire che è lavoro.

E non ci può essere molta scelta. Il compito che attende potrà essere magari più lieve che non si aspettasse. Il lavoro reale d'un uomo non è sempre quello che egli avrebbe scelto per conto suo. Esso è quello che egli è scelto a fare. Oggi si dànno molti più lavori grossi che non ce ne saranno nel futuro; e finchè ci sieno lavori grossi, qualcuno li dovrà fare; ma non c'è ragione che un uomo si senta avvilito perchè il suo lavoro è grosso. C'è una cosa che di questi lavori facili e grevi può esser detta, e non potrebbe dirsi invece di molti dei cosidetti lavori di più alta responsabilità: e cioè che essi sono utili, molto rispettabili e molto onesti.

E' venuto il tempo che dal lavoro sia tolta l'opprimente fatica. Gli uomini non ripugnano dal lavoro, ma da questo elemento brutale. Noi dobbiamo cercar di eliminare lo sfacchinamento dovunque lo troviamo. Non saremo mai completamente inciviliti finchè i verricelli girati a mano non saranno tolti dalla vita quotidiana. Gli inventori ci

stanno ora provvedendo con la massima alacrità. Abbiamo già raggiunto grandi risultati nel sollevare gli uomini dalle più gravi e più onerose fatiche che ne massacrassero le forze; ma a questo alleggerimento del lavoro pesante non ha corrisposto ancora l' attenuazione del lavoro troppo monotono. È questo un altro campo che ci attende; l'abolire la monotonia. E nel tentar di pervenire anche a questo, noi scopriremo indubbiamente altre innovazioni che debbono far parte del nostro sistema.

. . . .

Le occasioni di lavorare ora sono maggiori che mai non sieno state. E più grande che mai è l'opportunità di progredire. E' vero che i giovani i quali entrano oggidì in un'industria, entrano in un sistema ben diverso da quello in cui iniziavano le loro attività i giovani di venticinque anni addietro. Il sistema è stato disciplinato; è meno tollerante di perditempi e d'attriti; ben poco vi è lasciato all'arbitraria volontà dell'individuo; il lavoratore moderno si trova a far parte di un'organizzazione che in apparenza ben poco consente alla sua iniziativa. E nondimeno, con tutto questo, non è vero che gli uomini sieno « semplici macchine ». Non è vero che l' organizzazione abbia tolto la possibilità di andare innanzi. Se il giovane vuol sgomberarsi la mente di queste idee preconcette e guardare il sistema qual'è, egli si persuaderà che quanto nel suo pensiero costituiva una barriera è effettivamente un aiuto.

L'organizzazione della fabbrica non è un ritrovato per impedire l'espansione dell'abilità, bensì un ritrovato per ridurre le dissipazioni e le perdite dovute alla mediocrità. Non è escogitata per trattenere lo slancio dell'uomo che abbia ambizioni e lucidità d'idee, bensì per porre un limite agli effetti della negligenza generica di tanti individui. Giacchè quando la poltroneria, la trascuraggine, l'inerzia e il disinteressamento sono lasciati fare a modo loro, tutti ne soffrono. La fabbrica non può prosperare, e quindi

non può pagare salari sufficienti all'esistenza. Quando una organizzazione riduce la grande famiglia dei negligenti alla necessità di far meglio di quanto per loro natura farebbero, essa agisce a loro vantaggio, facendo il loro meglio nel senso fisico, intellettuale e finanziario. Quali salari potremmo pagare se lasciassimo questa grande famiglia dei negligenti applicare alla produzione i suoi metodi e il suo ritmo di lavoro?

Se il sistema della fabbrica, pur avendo portato la mediocrità ad un livello più alto, si rendesse in pari tempo responsabile di un abbassamento del livello dell'abilità, esso sarebbe un cattivo sistema, anzi un pessimo sistema. Ma un sistema, anche perfetto, deve disporre degli individui abili per farlo funzionare. Non v'ha sistema che funzioni da sè. E il sistema moderno esige al suo funzionamento molto più cervello che non quelli di una volta. Molto maggior numero di cervelli capaci ci abbisognano oggi che non mai finora, benchè forse non ci abbisognino nelle stesse mansioni che una volta si assegnavano loro. Ugualmente succede con l'energia: una volta tutte le macchine si muovevano col piede; l'energia agiva immediatamente sulla macchina. Ma oggi abbiamo trasportato l'energia più lontano; l'abbiamo raccolta nella centrale. Allo stesso modo noi abbiamo eliminato la necessità che i tipi più alti di abilità intellettuale debbano vincolarsi a qualsiasi più umile operazione della fabbrica. I migliori cervelli si trovano raccolti nella centrale dell'intelligenza.

Ogni impresa che vada sviluppandosi, va in pari tempo creando nuove occupazioni per uomini capaci. Non potrebbe essere altrimenti. Ciò non vuol dire che cotesti sbocchi nuovi si presentino ogni giorno ed a gruppi. Questo no. Essi si presentano soltanto dopo tenace lavoro; solo colui che sa tenersi fermo alla ruota dell'occupazione monotona, e nondimeno conservare la freschezza e l'agilità del suo spirito, troverà finalmente il suo giusto avviamento. Non è la scintillante eccezionalità quella che si

cerca nelle industrie, ma la sana e sostanziale adattabilità. Le grandi intraprese si muovono di necessità con lentezza e con cautela. Il giovane ambizioso vi dovrebbe dunque mirar lontano, e concedere ampî margini di tempo all'effettuarsi delle cose.

. . . .

Grandissimo numero di cose sono avviate a mutamento. Noi dobbiamo imparare ad essere padroni anzichè servi della natura. Con tutta la nostra fantasticata abilità, noi siamo ancora dipendenti in gran parte dalle risorse naturali e crediamo che esse non possano essere sostituite. Noi scaviamo carbone e metalli e tagliamo alberi. Usiamo il carbone e i metalli, ed essi se ne vanno; gli alberi non possono essere reintegrati che nello spazio di una intera vita umana. Verrà giorno che noi dovremo addomesticarci il calore che c'è tutto intorno a noi, e non dipendere più dal carbone: noi possiamo ora crear calore mercè l'elettricità generata dalla forza idraulica. Dovremo migliorare questo sistema. Man mano che la chimica progredisce, io sempre più mi accerto che si troverà un metodo per trasformare la materia vivente in sostanze che supereranno di durata i metalli. Abbiamo appena incominciato a servirci del cotone. È possibile fabbricare miglior legno di quello che cresce nei boschi. La volontà di realmente servire sarà creatrice per noi. Ciascuno di noi deve soltanto assumersi la sua parte con sincerità d'animo.

. . . .

Tutto è possibile:

« *Fede è sustanzia di cose sperate*
Ed argomento delle non parventi ».

FINE

INDICE